

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS DOCTORAL**

**Modelo explicativo de la responsabilidad social corporativa  
estratégica**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Gerardo Mochales González**

Directores

María Francisca Blasco López  
Víctor Molero Ayala

**Madrid, 2014**

© Gerardo Mochales González, 2013



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Tesis Doctoral

**MODELO EXPLICATIVO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA ESTRATÉGICA**

**GERARDO MOCHALES GONZÁLEZ**

Dirigida por:

**Dra. D<sup>a</sup>. MARÍA FRANCISCA BLASCO LÓPEZ**

**Dr. D. VICTOR MOLERO AYALA**

Mayo de 2013

## **PARTE 1: ASPECTOS PRELIMINARES.....9**

### **1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....11**

*KEYWORDS.*

### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....14**

2.1. OBJETIVO GENERAL.

2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....15**

### **4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....18**

## **PARTE 2: CUADRO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....23**

### **5. BREVE RECORRIDO HISTÓRICO, DEFINICIONES Y PRINCIPALES TEORÍAS DE APLICACIÓN SOBRE RSC.....25**

5.1. INTRODUCCIÓN.....25

5.2. UNA APROXIMACIÓN A LAS MÚLTIPLES DEFINICIONES DE RSC.....27

5.3. TEORÍAS INSTRUMENTALES.....29

5.4. TEORÍAS INTEGRADORAS.....30

5.5. TEORÍAS DE CARÁCTER POLÍTICO.....30

5.6. TEORÍAS SOBRE ÉTICA Y MORAL EN LOS NEGOCIOS.....31

### **6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA Y SU IMPORTANCIA.....35**

6.1. INTRODUCCIÓN.....35

6.2. RSC, CADENA DE VALOR Y CONTEXTO COMPETITIVO.....38

6.3. INFLUENCIA DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR.....39

6.4. EL CONCEPTO DE *STAKEHOLDER*.....43

6.5. RELACIÓN ENTRE LA RSC Y LA MAGNITUD DE LA COMPAÑÍA.....50

<b>7. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	
<b>ESTRATÉGICA.....</b>	<b>53</b>
7.1. CENTRALIDAD, ESPECIFICIDAD, PROACTIVIDAD, VOLUNTARIEDAD Y VISIBILIDAD.....	54
<b>8. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>59</b>
8.1. MODELOS OPERATIVOS DE RSC.....	59
8.2. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC.....	79

### **PARTE 3: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

<b>9. JUSTIFICACIÓN DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS COMO PUNTO DE PARTIDA. ....</b>	<b>103</b>
<b>10. CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEL MODELO PROPUESTO.....</b>	<b>105</b>
10.1. EL CONCEPTO DE FILTRO ESTRATÉGICO APLICADO AL MODELO PROPUESTO.....	107
10.2. JUSTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS ADICIONALES DEL MODELO PROPUESTO.....	110
<b>11. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.....</b>	<b>113</b>
11.1. LAS ÁREAS MÁS DESFAVORECIDAS COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.....	114
11.2. RETOS MEDIOAMBIENTALES COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO..	116
<b>12. RSC, COMUNICACIÓN CORPORATIVA, IMAGEN DE MARCA, Y SUS RELACIONES.....</b>	<b>121</b>
12.1. INTRODUCCIÓN.....	121
12.2. MARCA CORPORATIVA.....	127

12.3. COMUNICACIÓN DE LA RSC Y UNA MENCIÓN ESPECIAL A LA RSC EN LAS PYMES.....	130
12.4. COMUNICAR LAS ACCIONES DE RSC, ¿COHERENCIA U OPORTUNISMO?.....	132
12.5. UNA REFLEXIÓN PREVIA AL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN <i>ON-LINE</i> : LA GENERACIÓN DIGITAL. ....	133
12.6. <i>BUZZ</i> MARKETING Y SU IMPACTO EN LA RSC.....	134
12.7. REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y RSC. ....	136
12.8. COMUNICACIÓN Y RSC 2.0.....	142
12.9. WEB 2.0 COMO BASE DEL CAMBIO DE ACTITUD CORPORATIVA EN LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD FRENTE AL CONSUMIDOR.....	147
<b>13. MODELO PROPUESTO.....</b>	<b>157</b>
13.1. FUNCIONAMIENTO E INTERRELACIONES DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO PROPUESTO DE RSC ESTRATÉGICA.....	157
13.2. MODELO PROPUESTO ADAPTADO AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE RSC ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN CON MEDIOS, IMAGEN DE MARCA, <i>STAKEHOLDERS</i> Y GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.....	161
<b>14. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>163</b>

## **PARTE 4: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA, FASES Y RESULTADOS.....167**

<b>15. DESCRIPCIÓN DE FASES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
15.1. PRINCIPALES HITOS.....	169
15.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	170
<b>16. PRIMERA FASE: ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>173</b>
16.1. JUSTIFICACIÓN.....	173

16.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	174
16.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	174
16.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.....	180
16.5. RESULTADOS.....	182
<b>17. SEGUNDA FASE: FIABILIDAD DE LA ESCALA, ADMINISTRACIÓN DE CUESTIONARIOS Y DESCRIPCIÓN DE LA MODELIZACIÓN.....</b>	<b>185</b>
17.1. DETERMINACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA DE RSC ESTRATÉGICA.....	185
17.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.....	186
17.3. DESCRIPCIÓN DE LA MODELIZACIÓN A TRAVÉS DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS).....	192
17.3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN PLS.....	192
17.3.2. ESTIMACIÓN Y ANÁLISIS DE MODELOS MEDIANTE PLS.....	199
<b>18. RESULTADOS PROCESO INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....</b>	<b>203</b>
18.1. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN MODELO COMPLETO DEFINITIVO (MODELO 1).....	203
18.2. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN MODELO REDUCIDO COMUNICACIÓN E IMAGEN (MODELO 2).....	214
18.3. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN MODELO FINAL IMAGEN (MODELO 3).....	221

## **PARTE 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....229**

<b>19. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>231</b>
19.1. CORROBORACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	231
19.2. CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA.....	234
19.3. CONTRIBUCIÓN A LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	243

19.3.1 VENTAJAS DE APLICAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A LAS INICIATIVAS DE RSC.....	249
19.3.2. PRINCIPALES RETOS.....	250
19.3.3. DESARROLLO FUTURO.....	253
19.3.4. CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE RSC ESTRATÉGICA.....	255
19.3.5. CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE PROGRAMAS SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES Y DE BUEN GOBIERNO.....	256
<b>20. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>269</b>
20.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	269
20.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	270
<b>21. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....</b>	<b>273</b>
<b>22. ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>301</b>
<b>23. ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>305</b>
<b>24. ANEXOS.....</b>	<b>309</b>





Si la vida no se mide por las veces que respiramos sino por los momentos que nos quitan el aliento, la elaboración de esta tesis doctoral sin duda ha sido prolija en estos últimos. Los momentos de reflexión serena, tranquila, en los que únicamente existes tú y el cursor parpadeante en la pantalla, invitan a menudo a repasar quién eres y por qué lo eres. Y no hay mayor alegría entonces que descubrir que no has estado solo a la hora de subir pendientes, deslizar laderas y disfrutar vergeles.

Cronológicamente hablando, dedico esta tesis a mis padres pues sin ellos no sería lo que soy. Espejo en el que aprendí el significado de la responsabilidad, del valor del esfuerzo y de la honestidad. Fuente de inspiración para saber querer y para sentir lo que es ser querido.

A mi hermano. Por creer siempre en mí y ayudarme a buscar mis límites, a encontrarlos y a superarlos.

A Blanca, porque supo enamorarme y darme después los tres mejores regalos que un hombre puede recibir.

A Victor, amigo enorme, de esos que conoces en la segunda parte de tu vida y deseas tenerlo a tu lado el resto del camino. Por retarme con infinita insistencia y por meterme en esta aventura.

A Francis, por enseñarme tanto y, sobre todo, por ayudarme a encontrar la salida.

A mis grandes amigos (David y Carmen, Javier e Isabel, Guillermo y Ana, Alexis, Jorge, Hugo, Luisa, Pablo). Por acompañarme en estos años y mostrarme su apoyo, su lealtad y su cariño.

A David y Carmen, Alvaro y María José y Jorge y Ester. Por permitirme ser padrino de cuatro ahijados maravillosos.

A mi hijo Jaime. Mi primogénito. Por ayudarme en el repaso bibliográfico.

A todas mis tías que tanto me quieren y a las que tanto admiro.

A José Luis Almarza, aun sin saberlo, al mostrarme cómo vivir para no apartarme de El.

Y a mis abuelos Delia, Crescencia, Felix y Pedro; a mi tía Delia y a mi padrino. Porque siento que desde el cielo, siguen pensando en mí.



## **PARTE 1: ASPECTOS PRELIMINARES**

- 1. Introducción y definición del problema.**
- 2. Objetivos de la investigación.**
- 3. Justificación de la investigación.**
- 4. Estructura de la investigación.**



# 1. INTRODUCCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Las actividades empresariales, entendidas en un sentido general, crean relaciones externas positivas y negativas tanto con la sociedad como con el medio ambiente. La historia de la relación entre las compañías y la sociedad ha tratado de explicar consistentemente cómo las empresas generan un mayor número de relaciones externas positivas al tiempo que se esfuerzan por minimizar los impactos negativos.

Las expectativas sociales sobre el hecho de que las empresas deberían interesarse de forma proactiva por la sociedad, en sentido amplio y por el entorno, en sentido específico, se han incrementado en las últimas décadas. Las corporaciones han respondido a esta demanda desarrollando un conjunto de actividades que se han conocido, genéricamente, con el nombre de Responsabilidad Social Corporativa (a partir de ahora, RSC). Las firmas y los distintos negocios se relacionan con los grupos de interés (*stakeholders*) sobre la base de un surtido de actividades que constituye la plataforma de la RSC.

Sin embargo, la experiencia más reciente confirma que las actividades de RSC dirigidas aparentemente a todos y cada uno de los problemas sociales no han conseguido un impacto positivo ni en las compañías ni en la sociedad.

En muchas ocasiones, dichas actividades de RSC no han logrado un progreso significativo a la hora de aliviar problemas sociales ni han conseguido ningún beneficio para las empresas. Esto ha ocurrido, fundamentalmente, porque dichos problemas sociales son demasiado complejos como para ser solucionados por aquéllas y también por el hecho de que las firmas no han demostrado la experiencia suficiente como para encontrar soluciones efectivas y eficientes para dichos problemas.

Por tanto, la percepción que ha empezado a extenderse es que las empresas están malgastando los recursos económicos de los accionistas a la hora de invertir en acciones genéricas de responsabilidad social corporativa.

En este sentido, el concepto de responsabilidad social corporativa **estratégica** surge como una posible respuesta a esta corriente crítica (Piani, 2007).

La RSC estratégica se refiere al conjunto de actividades que contribuyen a mejorar de manera sostenible las causas sociales y el respeto al medio ambiente a la vez que logran un beneficio para las empresas (Freeman, 1983). Beneficio entendido, obviamente, mucho más allá del puro sentido económico. La noción de que la RSC debe tener un impacto positivo para las corporaciones no es algo nuevo hoy en día. Sin embargo, lo que no se encuentra aún demasiado extendido en muchas empresas es la necesidad de

desarrollar un marco que sirva de guía a los gerentes y distintos responsables a la hora de tomar decisiones sobre qué actividades de RSC tienen un sentido estratégico para los distintos negocios.

Este trabajo pretende elaborar un marco estratégico que permita identificar y discriminar qué actividades de RSC son estratégicas y cuáles no lo son. Además, el presente estudio explorará y desarrollará las características que configuran y definen la responsabilidad social corporativa entendida desde un punto de vista estrictamente estratégico.

***Key Words.***

Responsabilidad social corporativa (RSC) estratégica; RSC, stakeholders, comunicación e imagen de marca.

## **ABSTRACT.**

*Corporate activities generate a number of internal and external relations both with Society and the Environment. The history of interactions between Corporations and Society has consistently tried to explain how businesses are **creating and developing** a higher number of **positive impacts** while struggling to **minimize the negative** ones.*

*Social expectations about a company's proactive involvement in Society and the Environment have dramatically increased in the last decades. As a response to this demand, corporations have developed initiatives, generally brought together under the collective heading of **Corporate Social Responsibility (CSR)**, which aims at delivering a platform of activities that will enhance interactions with the different stakeholders.*

*Nonetheless, increasingly the socially widespread perception is that corporations are wasting their economic resources since these investments are being channeled into generic corporate social responsibility initiatives. In this sense, the concept of **Strategic Corporate Social Responsibility** is considered as one possible answer to this critical trend.*

*Strategic CSR is defined as the activity deployed by a corporation aiming to **benefit Society** and the **Environment** guaranteeing, at the same time, that business **economic profit** is attained.*

*The idea of achieving a positive impact as a result of CSR activities development is not new. Nevertheless, some corporations are failing to meet the need to define and implement a framework capable of providing guidance and advice on which CSR activities are encompassing real strategic value for the business involved.*

*This doctoral thesis builds and defines a **strategic framework** that eases **identification and election of Strategic CSR** activities. Accordingly, a **Strategic CSR Model** is proposed to study and analyze the relationship between Strategic CSR and Communications, Brand Image, Stakeholders and Business opportunities, developing a **scientific experiment** that provides the **modeling** of relations between **Strategic CSR** and those **variables** that hold a **strategic nature**.*

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar cuáles son los elementos (*drivers*<sup>1</sup>) que constituyen el modelo de **discriminación estratégica** de las iniciativas de **Responsabilidad Social Corporativa** y su **influencia en el desempeño** de la compañía y en la **percepción social** desarrollada como consecuencia de las iniciativas de **marketing y comunicación implantadas**.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

#### *A nivel teórico.*

Elaborar un modelo que permita **identificar los elementos** (*drivers*) que definirán el **carácter estratégico** de las acciones de RSC así como los **distintos niveles de influencia** de dichos elementos (*drivers*) a la hora de generar una ventaja competitiva sostenible para aquellas compañías que desarrollan iniciativas de RSC estratégica.

#### *A nivel empírico.*

La contrastación de estas relaciones a través de la **modelización** del fenómeno objeto de estudio empleando las técnicas estadísticas oportunas.

---

<sup>1</sup> Se ha empleado el anglicismo “driver” entre paréntesis para facilitar la comprensión de su traducción. Según la Enciclopedia Británica, el término “driver” implica acción. El uso de este vocablo en su versión española deberá ser entendido como aquel elemento/factor que es capaz de generar una interacción con resultados de aplicación en diferentes variables. Serán, por tanto, elementos/factores en sentido amplio que irán siendo definidos en función de los avances encontrados en el estudio y que adoptarán la condición de elementos motivadores de las distintas interacciones que se describirán.



### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La Responsabilidad Social Corporativa captura la dinámica existente entre los negocios y la sociedad (Davis, 1988). En el contexto de la gestión empresarial moderna, la primera referencia a este concepto fue hecha por Bowen alrededor del año 1953. Para Hemphill (2004) y Youd-Thomas (2005), el concepto de RSC no es algo completamente nuevo en los países desarrollados. Incluso en países con crecimientos más lentos a lo largo del siglo XX, compañías como la india Tata Steel desarrollaron, desde las primeras décadas de dicho siglo, novedosas soluciones socio-económicas en regiones enteras con el objetivo de minimizar el impacto de industrias pesadas.

La responsabilidad social corporativa como concepto significa fomentar e implementar un comportamiento ético hacia todos los *stakeholders* al tiempo que se garantiza que ninguno de ellos sea dañado en un sentido genérico o particular (Andrews, 1971; Carroll, 1979; Sethi, 1979; Wood, 1991; Buchholz y Rosenthal, 2002; Hopkins, 2003; Waddock, 2004; Jones, 2005). También representa el diseño y la ejecución de actividades voluntarias (Van Marrewijk, 2003). Significa, como mínimo, cumplir con la más estricta legalidad las normas del territorio en el que se haya implantado un negocio (Carroll, 1979; Sethi, 1979).

La responsabilidad social corporativa tiene una meta preponderante que consiste en mejorar la situación de uno o varios *stakeholders* relacionados con la sociedad en sentido amplio, con las comunidades locales y el medio ambiente (Steiner, 1972; Carroll, 1979; Sethi, 1979; Frederick et al, 1992; Riordan et al, 1997; Carroll y Buchholtz, 2003; Hopkins, 2003; Fukukawa y Moon 2004; Waddock, 2004; Kotler y Lee, 2005).

Adicionalmente, la responsabilidad social corporativa ha sido percibida como un proceso continuo a través del cual se enlazan las compañías y sus *stakeholders* (Altman, 1998; Boatright, 2000; Waddock, 2004).

Tal como se expuso anteriormente, la sucesión de eventos y movimientos internacionales de las últimas décadas ha influido decisivamente en las empresas haciendo que de éstas se esperase la adopción de una serie de iniciativas de RSC conducentes a hacer de este mundo un lugar mejor en el que vivir. Y las empresas han respondido a esta demanda desarrollando un amplio abanico de acciones de responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, este compromiso de los negocios con la sociedad a través de acciones de RSC dirigidas a paliar un gran número de problemas sociales y medioambientales ha generado, con frecuencia, un elevado nivel de críticas.

Los estudios desarrollados al respecto proclaman que este tipo de actividades no han conseguido un impacto positivo ni en las compañías ni en la sociedad (Leavitt, 1958;

Friedman, 1970; Drucker, 2001; Lantos, 2001; Porter y Kramer, 2002; Meehan et al, 2006 y Porter y Kramer, 2006).

La principal preocupación de estos autores se fundamenta en el hecho de que este amplio abanico de actividades de RSC no ha logrado progresos significativos a la hora de aliviar problemas sociales ni tampoco ha conseguido beneficios significativos para las empresas.

Esto ha ocurrido, fundamentalmente, porque esta problemática social era demasiado compleja como para ser solucionada por las corporaciones y también por el hecho de que las firmas no tenían la experiencia suficiente como para encontrar soluciones efectivas y eficientes para dichos problemas (Porter y Kramer, 2006). Adicionalmente, la percepción que empezó a extenderse era que las empresas estaban malgastando los valiosos recursos económicos de los accionistas por el hecho de invertir en acciones genéricas de responsabilidad social corporativa (Leavitt, 1958).

Drucker (2001) escribió que aquellas acciones de RSC que no estuviesen relacionados con la esencia de las compañías podrían ser incluso no efectivas e ineficientes, lo cual generaría en el medio plazo un efecto contraproducente.

Por su lado, Friedman (1970) reclamó una base estratégica que sirviese de soporte a las iniciativas pragmáticas de responsabilidad social corporativa. En este sentido, Friedman enfatizó sobre la falta de existencia de una base lógica para acciones éticas de RSC y por ello, describió la ética alrededor de actividades de RSC como algo ambiguo.

En definitiva, todos estos argumentos están alineados con el incremento de las presiones (mediáticas y no mediáticas) que las compañías han experimentado en las últimas décadas y que han conducido a los ejecutivos de las mismas a examinar y entender en mucha mayor profundidad la naturaleza y el grado de alcance de las actividades de la responsabilidad social corporativa (Kiesler, 1992 y Borgatti y Freeman, 1996).

Por ello, las firmas de todo el mundo se han visto obligadas a considerar y a introducir dentro de las actividades de RSC muchos temas que están directamente relacionados con su negocio principal (negocio *core*), tal como postula Collins (2003).

**Precisamente, en la consideración de ese alineamiento entre actividades de responsabilidad social corporativa y negocio principal, es donde cobra luz propia el sentido de determinar cuáles de esas actividades de RSC son estratégicas y cuáles no.**

Negocio principal (negocio *core*) hace referencia a ventaja competitiva. Y el concepto de ventaja competitiva necesariamente da entrada al concepto de concurrencia. Y es aquí donde, para cerrar el círculo, el concepto de actividad de RSC estratégica adquiere el poder de ser o no discriminante.

Por todo ello, la siguiente idea emergente que aparece es que la responsabilidad social corporativa, además de significar todo lo ya expuesto en relación a mejorar la relación entre empresa y sociedad, es un concepto que para demostrar su protagonismo debe necesariamente garantizar que cumple – al menos – uno de estos dos objetivos:

- Tener **sentido para el negocio** (materializado de forma directa en resultados a medio o largo plazo, o al menos en sentido preventivo para evitar disminuciones en términos de facturación / beneficio contable).
- Tener **sentido estratégico** (Friedman, 1970; Altman, 1998; Stead y Stead, 2000; Waddock, 2000; Porter y Kramer, 2002; Lewis, 2003; Bhattacharya et al, 2004; Crawford y Scaletta, 2005; Jones et al, 2005; Kotler y Lee 2005; Perrini 2005; Ricks, 2005; Salzmänn et al, 2005; Meehan et al, 2006; Porter y Kramer, 2006; Windsor, 2006).

Idealmente, ese sentido de negocio (entendido como “sentido para el negocio” desde la perspectiva de la interrelación existente entre acción de RSC y acción pura de negocio según apuntan Porter y Kramer, 2006) de las acciones de responsabilidad social corporativa debería estar tan alineado, o incluso mejor, tan sincronizado que las iniciativas de RSC tenderían a confundirse, por identificación, con las actividades corporativas (*mainstream*<sup>1</sup>) de los distintos grupos empresariales (Fukukawa y Moon 2004; Porter y Kramer, 2006).

Este último punto podría ser interpretado en su perspectiva más utópica a través de la cual, las empresas, por la mera e intrínseca naturaleza de sus negocios, estarían encaminadas de forma natural a beneficiar a la Sociedad.

---

<sup>1</sup> *Mainstream* hace referencia, en este caso, a las actividades principales o generadoras de ingresos y tesorería recurrente y ligadas al sentido estratégico de la compañía (Porter, 2006).

## 4. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.

Se resume a continuación la estructura seleccionada para la exposición de la investigación propuesta como Tesis Doctoral, empleando para ello un esquema de cinco capítulos que persiguen el objetivo de reflejar, de forma rigurosa y ordenada, el proceso que se ha seguido en la elaboración de los contenidos.

### ➤ PARTE 1: Aspectos preliminares.

Esta primera parte describe los **aspectos preliminares** e introductorios de la investigación, habiéndose recogido ya, en primer lugar, las diferentes razones que han inspirado la realización de este estudio, completadas a continuación con la exposición de los **objetivos generales y particulares propuestos**.

El detalle de la **estructura** bajo la cual ha sido organizada la información constituye el último de los apartados de esta parte introductoria.

El **cuadro teórico y el marco conceptual** que sustenta este estudio aparece desglosado en la parte 2 y se desarrollan, a continuación, los aspectos más relevantes allí incluidos.

### ➤ PARTE 2: Investigación documental: cuadro teórico y marco conceptual.

Esta segunda parte comienza con una recopilación de las **diversas definiciones** y acepciones incluidas bajo el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, extraída de diferentes publicaciones de procedencia nacional e internacional (libros, artículos en revistas de *management* y especializadas en el área de reputación,...) y que permiten conformar un punto de partida objetivo y plural sobre las iniciativas de RSC.

En un punto posterior, se realiza un **recorrido histórico** sobre el concepto de la responsabilidad social corporativa y se profundiza en las **principales teorías de aplicación** sobre la RSC. A continuación, se introduce el concepto de **RSC estratégica** como eje esencial sobre el que girará la presente investigación, destacándose los **principales componentes** que se identifican tras la revisión bibliográfica, a saber, la cadena de valor, el contexto competitivo y la figura del *stakeholder*.

Se aprovecha seguidamente para exponer las vinculaciones existentes entre la **magnitud de la compañía** y la responsabilidad social corporativa y se detallan sus principales **dimensiones estratégicas**: centralidad, especificidad, voluntariedad, proactividad y visibilidad.

Esta segunda parte finaliza con un exhaustivo recorrido por los principales **modelos operativos** y **modelos estratégicos** existentes de RSC, describiendo con especial énfasis estos últimos por su gran relevancia en la generación de los cimientos sobre los que se construirá el modelo que propone esta investigación.

➤ **PARTE 3: Modelo propuesto y planteamiento de hipótesis.**

Una vez explicados y justificados los modelos estratégicos que han sido seleccionados como punto de partida, se realiza una **conceptualización y una descripción preliminar** del modelo propuesto de responsabilidad social corporativa. En definitiva, se describe la idea de construir un modelo que permita diferenciar claramente aquellas iniciativas de RSC estratégicas de aquellas que no lo son, atendiendo a su capacidad de influencia sobre una serie de elementos inicialmente considerados: **optimización de la cadena de valor** de las compañías, mejora del **contexto competitivo** e **influencia** positiva sobre los *stakeholders* con los que se relacionan las corporaciones. Sobre estos tres grupos de elementos, se propone y se justifica la inclusión de otros adicionales: la relación existente entre las iniciativas de **RSC estratégica y la generación de oportunidades de negocio** y la **influencia** existente entre las acciones de RSC estratégica y las acciones de **comunicación e imagen de marca**.

En cuanto al primer elemento adicional (generación de oportunidades de negocio), se realiza un doble análisis que tendrá en consideración las oportunidades de negocio procedentes de las áreas más desfavorecidas y la generación de oportunidades a partir de los retos medioambientales. Los restantes elementos (comunicación con medios e imagen de marca) serán descritos atendiendo a las **tendencias más actuales** del mundo de la **comunicación y el branding** corporativo y por tanto, se hará un énfasis especial en los conceptos de **imagen de marca**, los distintos canales que conviven a la hora de comunicar al consumidor las iniciativas de RSC, la relación entre pymes y RSC, el concepto de oportunismo asociado a la comunicación de mensajes de reputación, la relación entre RSC y comunicación 2.0, las relaciones existentes entre publicidad (*on-line y off-line*) redes sociales y RSC y los nuevos desarrollos de marketing y comunicación para mejorar y/o potenciar la percepción que el consumidor (en un sentido amplio) tiene y desarrolla sobre las iniciativas de RSC implantadas por las compañías.

Esta parte incluye la explicación del funcionamiento del modelo propuesto y de las interrelaciones entre sus elementos, para dar paso, a continuación, a la descripción del **modelo adaptado al estudio de la relación entre RSC estratégica y comunicación, imagen de marca**,

*stakeholders* y generación de oportunidades de negocio. Para finalizar, se formulan las hipótesis que serán sometidas a contrastación.

➤ **PARTE 4: Investigación empírica: metodología, fases y resultados.**

Este apartado desarrolla el estudio de carácter empírico que permitirá contrastar o refutar las hipótesis planteadas por la investigación en la parte anterior.

La elección del método exploratorio secuencial mixto (con un marcado componente lógico-deductivo) origina la formulación de un conjunto de hipótesis básicas deducidas lógicamente de otras hipótesis teóricas que no pueden ser observadas directamente de la realidad y deben ser explicativas del hecho que es objeto de estudio: el carácter estratégico de las iniciativas de RSC en este caso.

El diseño de la investigación empírica se ha llevado a cabo utilizando fuentes primarias de información<sup>1</sup>. De esta forma, y tras el desarrollo del modelo propuesto de responsabilidad social corporativa estratégica (añadiéndose una perspectiva desde la que profundizar en el reconocimiento de los elementos y variables del modelo) se ha realizado el experimento empírico del modelo propuesto, distinguiéndose dos grandes fases:

- Una **primera fase**, que ha permitido desarrollar los *ítems* y elaborar una escala para los bloques propuestos (generación de oportunidades de negocio, *stakeholders*, imagen y marca, comunicación, carácter estratégico e influencia en el desempeño). El recorrido por esta primera fase incluye una justificación de los métodos de investigación empleados (prestando especial interés a la entrevista en profundidad como elemento para ganar perspectiva sobre los *ítems* a incluir en el cuestionario), el diseño de la investigación cualitativa, el tratamiento de la información recogida y su impacto en el enriquecimiento de la escala.
- Una **segunda fase**, integrada por la **verificación de la fiabilidad de la escala** (a través de la prueba del alfa de Cronbach calculado con SPSS versión número 19), la **administración del cuestionario y la modelización a través de Mínimos Cuadrados Parciales mediante el programa SmartPLS**, que ha permitido confirmar cuáles son las relaciones más significativas entre las variables.

El cuestionario fue aplicado bajo una doble secuencia, desarrollando un **primer piloto** sobre 43 cuestionarios para pasar, a continuación, a una **muestra total** de 257 cuestionarios que fueron contestados por ejecutivos (de distinto rango) procedentes de empresas de sectores, ámbitos de actuación y tamaños muy diversos. Estos participantes fueron seleccionados,

---

<sup>1</sup> Recopiladas por el propio investigador.

primeramente, por conveniencia y en segundo lugar, por muestreo de bola nieve. El trabajo de campo fue realizado en el verano de 2012, consistiendo en el envío de un *e-cuestionario* a través de correo electrónico a un número total de **800 seleccionados**.

Se realiza a continuación una justificación profunda del método de **modelización** elegido, **PLS** en este caso, describiendo su aplicación a la hora de **estimar, evaluar e interpretar** los resultados obtenidos y realizando un especial hincapié en la **evaluación del modelo de medida, del modelo estructural** y en la verificación de las medidas de la bondad del ajuste a través del **remuestreo** (*Bootstrap*).

Para finalizar la parte 4, se describen los resultados obtenidos por los análisis anteriores poniendo un énfasis especial en las conclusiones que se generan tras el proceso de investigación.

#### ➤ **PARTE 5: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Este último capítulo realiza un recorrido por la **conclusiones** del estudio desde el punto de vista de la corroboración de las hipótesis planteadas, dando paso a continuación a las principales contribuciones en una doble vertiente: **contribuciones a la teoría y contribuciones a la práctica de la gestión de empresas**, describiendo en este último caso una serie de ejemplos reales del mundo empresarial que empiezan a tomar en consideración algunos de los postulados aquí propuestos. Asimismo, se realiza una descripción de las principales **limitaciones** de este estudio (que son relevantes para poder hacer así una mejor y más adecuada comprensión e interpretación de las conclusiones planteadas), concluyendo con un espacio dedicado al establecimiento de propuestas, retos y **posibles líneas de investigación** que podrían enriquecer el presente trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA, ÍNDICES Y ANEXOS**

Finalmente, se incluye la bibliografía citada y consultada, así como diversos índices que persiguen facilitar un acceso sencillo y rápido a las tablas, figuras o anexos referenciados a lo largo de estas páginas.





## **PARTE 2: CUADRO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL**

**5. Breve recorrido histórico, definiciones y principales teorías de aplicación sobre RSC.**

**6. La responsabilidad corporativa estratégica y su importancia.**

**7. Dimensiones de la responsabilidad social corporativa estratégica.**

**8. Modelos de RSC.**



## 5. BREVE RECORRIDO HISTÓRICO, DEFINICIONES Y PRINCIPALES TEORÍAS DE APLICACIÓN SOBRE RSC.

1. Introducción.
2. Una aproximación a las múltiples definiciones de RSC.
3. Teorías Instrumentales.
4. Teorías integradoras.
5. Teorías de carácter político.
6. Teorías sobre ética y moral en los negocios.

### 5.1. INTRODUCCIÓN.

Algunos autores sostienen que fue durante los años 20 cuando surgió el concepto de Responsabilidad Corporativa Social (RSC), también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o por sus siglas en inglés *CSR (Corporate Social Responsibility)* o de forma más abreviada, *CR (Corporate Responsibility)*<sup>1</sup>. Parece que es en esta época cuando comienza a hablarse sobre el principio de caridad –filantropía– no como una actividad personal del empresario sino como una acción corporativa de la empresa (ver más adelante el desarrollo del concepto de Filantropía Corporativa).

Existen otras opiniones que sostienen que el concepto surge en los años 50, durante el vertiginoso crecimiento en tamaño y poder que experimentan las empresas norteamericanas y el protagonismo que cobraron éstas ante los grandes problemas sociales (Cancino y Morales, 2008).

Durante los años 60 y 70 aparecen movimientos que cuestionan los distintos aspectos que identificaban el estilo de vida norteamericano. Los símbolos más importantes de estos movimientos fueron la contracultura y las movilizaciones en contra de la guerra de Vietnam.

---

<sup>1</sup> Para mayor comodidad, emplearé las siglas RSC de forma general para referirme a las iniciativas de responsabilidad social corporativa puestas en marcha por las distintas corporaciones, si bien cualquiera de las otras abreviaturas (RC, RSE) son también habituales en la bibliografía existente.

A pesar de que algunas de estas acciones tienen un marcado carácter político, es durante este período cuando comienzan a cuestionarse las actividades de las empresas, a partir de las consecuencias sociales de sus acciones –principalmente las consecuencias de los procesos de producción y el incentivo de la cultura consumista.

Durante los años 80 la concepción de Estado de Bienestar comienza a perder fuerza en Norteamérica y la idea que el bienestar y la calidad de vida deben de ser meta de todas las instituciones, incluidas las empresas, comienza a cobrar protagonismo. Pero es sin duda en los años 90 cuando el concepto de RSC –y la utilización de ese nombre– comienza a cobrar protagonismo dentro la sociedad global. Esta profundización y tendencia creciente se debe al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales que han promovido la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral y a largo plazo, que busca convertir a la empresa en un actor que promueva el desarrollo sostenible de su localidad, país y región (Cancino y Morales, 2008 y Dahlsrud, 2006).

A través del tiempo han surgido distintas concepciones teóricas sobre la RSC<sup>1</sup>, estando muchas de ellas en su mayoría íntimamente ligadas al rol que se asigna a la empresa en la sociedad. De la misma forma que son numerosas las teorías que describen y explican las iniciativas de RSC desarrolladas por las compañías, también existen diversas aproximaciones realizadas con el objetivo de clasificar dichas teorías. Las empleadas con mayor asiduidad son las realizadas por Carroll (1979, 1998 y 1999), Lantos (2001) y Garriga y Melé (2004).

Estas clasificaciones pretenden comprender las pautas implantadas y los beneficios perseguidos por las empresas cuando invierten en acciones de RSC dirigidas tanto a actividades de carácter económico como a otras puramente sociales y éticas. Así, Carroll (1991) describe que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en materia de responsabilidad social gestionadas por las empresas:

- Responsabilidades económicas
- Responsabilidades Legales.
- Responsabilidades Éticas
- Responsabilidad Filantrópica.

El capítulo 8 profundiza en la descripción del modelo piramidal de Carrol, dentro del apartado dedicado a los modelos operativos de RSC.

Lantos (2001) explica la existencia de cuatro focos de compromiso de recursos presentes en las distintas actividades de responsabilidad social:

---

<sup>1</sup> Véase también Frederick 1987.

- Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la RSC, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). En esta corriente, la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
- Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: también corresponde al apartado de visiones económicas de la RSC, pero además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
- Visión de bienestar social: bajo esta perspectiva, se sitúa la ética a un nivel superior en el cual, la empresa debe ser consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.
- Visión de empresa al servicio de la comunidad: se corresponde con una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad, alcanzando de esta forma beneficios sociales.

Cancino y Morales (2008) afirman que, sobre las dos clasificaciones anteriores, se puede añadir una tercera tal como proponen Garriga y Melé (2004), la cual se caracteriza comúnmente por su rigor formal y por su amplia capacidad explicativa. En este sentido, se analizan las teorías y concepciones existentes sobre RSC alrededor de cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral en los negocios.

## 5.2. UNA APROXIMACIÓN A LAS MÚLTIPLES DEFINICIONES DE RSC.

A partir de la diversidad de concepciones que existen sobre RSC es fácil prever que se podrán encontrar una gran cantidad de definiciones alineadas con alguna o varias de las teorías conceptuales explicadas anteriormente, y que responden, en definitiva, a intereses específicos (Dahlsrud, 2006).

Antes de abordar las diferentes definiciones de RSC, es importante recalcar que la RSC en sí es producto de una construcción social basada en la práctica empírica que se va conjugando simultáneamente con el desarrollo teórico de la misma. A partir de esto, es posible ir observando diferentes concepciones de RSC en la literatura a medida que la RSC en la práctica va cambiando.

El estudio *“How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”* (Dahlsrud, 2006) muestra cómo este proceso de construcción social del concepto de RSC ha dado lugar al surgimiento de múltiples definiciones.

Antes de continuar es preciso remarcar que así como la mayoría de experiencias de RSC, también muchas de las definiciones provienen de literatura nacida en zonas desarrolladas, principalmente Estados Unidos y Europa, además de Australia e India.

Las dimensiones<sup>1</sup> a las que generalmente se refieren las definiciones de RSC son las siguientes:

- Medio Ambiente (Relación con la naturaleza)
- Social (Relación con la sociedad)
- Económica (Aspectos económicos o financieros)
- Grupos de Interés (Relación con Grupos de Interés)
- Voluntariedad (Acciones más allá de las leyes)

Desde las diversas teorías presentadas anteriormente, es posible afirmar que toda concepción de RSC parte de la interacción de la empresa con los diversos grupos de interés mencionados precedentemente. Sin embargo, en el mencionado estudio *“How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”* (Dahlsrud, 2006), la definición de Grupos de Interés se limita a sectores como empleados, proveedores, consumidores o comunidades, dejando de lado la existencia de Grupos de Interés medioambientales, gubernamentales o los mismos accionistas. A efectos prácticos de diferenciación de cada una de las dimensiones, la separación es válida. Pero necesita ser enriquecida con algunos conceptos que integren una visión más amplia, global y generalista, tal como describiré en capítulos siguientes.

Los resultados más importantes de la investigación realizada efectuada por Dahlsrud (2006) muestran que más del 40% de las definiciones de RSC contienen todas las dimensiones en la que ésta se puede dividir, lo que quiere decir que casi la mitad de las definiciones actuales de RSC responden a un alto grado de profundización en el compromiso de la empresa con diversos sectores que componen la sociedad, y en este sentido con una tendencia a dejar de lado las Teorías Instrumentales<sup>2</sup> sobre RSC que consideran únicamente los resultados económicos de la empresa sin incluir otro tipo de intereses en sus actividades. Sin embargo

---

<sup>1</sup> No confundir con las dimensiones de la RSC estratégica que aparecen explicadas en el apartado 7.

<sup>2</sup> Ver explicación en páginas siguientes donde se hace un recorrido por las cuatro principales teorías que desarrollan el entendimiento de las acciones de RSC.

también esto puede estar indicando que la mayoría de definiciones de RSC provienen de épocas más modernas en las que los diversos sectores de la sociedad se han apropiado del concepto de RSC.

El estudio de Dahlsrud (2006) muestra que la dimensión Medioambiental es la que recibe menor frecuencia en las definiciones (59% de las definiciones contienen esta dimensión). Esto es interesante puesto que actualmente, el tema medioambiental se posiciona como uno de las mayores preocupaciones mundiales y en ese sentido, también ha cobrado relevancia dentro del mundo de la Responsabilidad Social. Sin embargo esta baja frecuencia en las definiciones puede responder a que el desarrollo de la RSC antecede al auge de la preocupación ambiental o a que existe una nueva tendencia a dividir los campos de acción entre Responsabilidad Social y Responsabilidad Medioambiental.

Lo más importante a la hora de estudiar las definiciones de RSC es que éstas presentan una posición más filosófica que operacional de la RSC. En ese sentido es difícil encontrar en estas definiciones algunas ideas de procedimientos concretos a llevar a cabo para avanzar en la RSC. Una explicación de las prácticas de RSC, como extensión conceptual y siguiendo la lógica de las definiciones que contienen las dimensiones explicadas, sería que éstas son todas aquellas actividades propias del negocio de la empresa y aquéllas no explicables por la mera lógica legal o de mercado sino por la responsabilidad enraizada en la identidad empresarial. Y son todas las actividades posibilitadas por el *know-how* y recursos de la empresa que contribuyen al desarrollo social de ella y sus Grupos de Interés (Preziosa, 2005).

### 5.3. TEORÍAS INSTRUMENTALES.

Las llamadas Teorías Instrumentales se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSC siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Los autores que defienden esta teoría sostienen que las únicas actividades válidas para una empresa son las que van encaminadas a maximizar las utilidades de las mismas, teniendo como marco regulatorio únicamente las leyes vigentes.

Friedman (1970) describe en una frase el mejor resumen de esta teoría cuando sostiene que hay una y sólo una responsabilidad social de la empresa privada: utilizar sus recursos y realizar actividades que estén diseñadas para aumentar sus utilidades siempre que acate las reglas del juego (Friedman, 1970). Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSC y

creación de riqueza y por tanto, sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.

Dentro de esta postura, es posible encontrar una justificación para que las empresas realicen prácticas de RSC solamente si éstas están alineadas con la consecución de las mayores utilidades (véase también Hart (1995), Litz (1996), Hart y Christensen (2002), Porter y Kramer (2002), Prahalad y Hammond (2002) y Prahalad (2003).

## **5.4. TEORÍAS INTEGRADORAS.**

El segundo grupo lo constituyen las Teorías Integradoras. En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSC por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990).

Profundizando algo más en los principales postulados de este grupo de teorías, se puede afirmar que los autores que defienden esta teoría sostienen que las prácticas de RSC responden a la inclusión de diversas demandas sociales a las que una empresa es sometida. En ese sentido, la empresa integra responsabilidades que se pueden definir como: económicas (maximización de utilidades), legales (cumplimiento de la ley), éticas (normas sociales que van más allá de la ley) y discrecionales (contribuciones sociales voluntarias). Esta teoría resalta la importancia que tiene la responsabilidad social corporativa en materia de Relaciones Públicas para las empresas, puesto que el comportamiento socialmente responsable le otorga a la empresa la llamada licencia para operar de parte de los diversos sectores que componen la sociedad. Bajo esta concepción se justifica que muchas de las empresas incluyan el área de RSC dentro de la dirección o gerencia de relaciones (o asuntos) corporativos (Freeman, 1984).

## **5.5. TEORÍAS DE CARÁCTER POLÍTICO.**

Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de Carácter Político, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Los estudios existentes al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que



tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002).

El incremento del poder económico de las empresas en el sistema hace surgir un “contrato social” entre las empresas y la comunidad en que participa. Las prácticas de responsabilidad social corporativa dentro de estas teorías son entonces la respuesta empresarial hacia las expectativas de la sociedad como mecanismo de ejercicio responsable del poder de la empresa. Estas prácticas por lo tanto, no deberán responder en todo momento a intereses económicos de las empresas, sino a los derechos y obligaciones del llamado “ciudadano corporativo” que define a la empresa como un actor más dentro de las relaciones sociales y económicas (Del Campo, 2009).

Bajo esta perspectiva, la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

## **5.6. TEORÍAS SOBRE ÉTICA Y MORAL EN LOS NEGOCIOS.**

El cuarto y último grupo lo configuran las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios. En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSC en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sostenible, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común. Estas teorías son las más recientes dentro de la concepción de la RSC y sitúan a la empresa como un actor protagonista del desarrollo sostenible y promotor del bienestar común. Como veremos más adelante, en la actualidad ésta es la concepción que más se va posicionando en los diversos actores sociales que promueven la responsabilidad social corporativa.

Llegados a este punto, es necesario detenerse en aquellos hitos históricos que mayor influencia han tenido en la generación del concepto actual de RSC, pues sólo de esta manera podrá entenderse la evolución de las distintas perspectivas a lo largo del análisis sobre RSC y la evidencia sobre la falta de un modelo explicativo del carácter estratégico que muchas de las actividades de responsabilidad social corporativa han presentado a lo largo de los últimos años.

La corriente de pensamiento dominante en las empresas hasta mediados del siglo XX se basaba en el hecho de dar prioridad a la generación de beneficio para los accionistas, entendidos como propietarios de las mismas. Este paradigma conceptual, eminentemente financiero cambió al tiempo que las expectativas de la sociedad se transformaron a partir de 1960.

Dicho cambio de mentalidad conceptual tuvo lugar por la concurrencia de ciertos acontecimientos entre los que destacan los siguientes:

- El libro *Spring Silent* de Rachel Carson (1962) y el movimiento, abanderado por Ralph Nader, sobre las garantías para garantizar la seguridad del consumidor y la protección del entorno (1960).
- La conferencia de Estocolmo (1972) donde se postula por vez primera las posibles consecuencias que en la naturaleza podría desencadenar un desarrollo industrial descontrolado.
- La cumbre sobre la Tierra (Río de Janeiro, 1992).
- Cumbre mundial sobre desarrollo sostenible (Johannesburgo, 2002), a partir de la cual se consolida el Foro Mundial de Desarrollo Sostenible (*World Business Council on Sustainable Development*).
- La tragedia por la explosión de gas (Bhopal, 1984) y, en general, el cuestionable comportamiento corporativo a partir de los años 90 de compañías como Shell, Nike, Exxon Mobile, Enron y WorldCom.
- La formulación del Protocolo de Kyoto (1997) y la institucionalización del movimiento de calentamiento mundial (*Global Warming movement*).

Los eventos y movimientos mencionados, junto con otros de carácter local pero no por ello menos influyentes (como la iniciativa para la conservación de la flora canadiense de la costa este o la preservación del equilibrio tierra-mar en la costa norte australiana) contribuyeron a modificar la ecuación entre empresas y sociedad.

En este sentido, ha empezado a ser habitual la generación de un estado de opinión a partir del cual las expectativas sobre el comportamiento de los negocios se focalizan en:

- Responsabilizarse del daño (real o potencial) que las actividades de las compañías causan al medio ambiente y a la sociedad (Barnes, 1972).
- Actuar de forma apropiada para minimizar el impacto negativo causado por las empresas (Barnes, 1972).
- Contribuir proactivamente para superar satisfactoriamente los retos a los que se enfrenta la sociedad y el entorno natural, mejorando así el contexto de actuación y facilitando un mayor equilibrio (Carley, 1996).

Las empresas respondieron a estas presiones desarrollando un conjunto de actividades a las que se les dio el nombre genérico de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Cancino y Morales, 2008).



## 6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA Y SU IMPORTANCIA.

1. **Introducción.**
2. **RSC, cadena de valor y contexto competitivo.**
3. **Influencia de la RSC en la cadena de valor.**
4. **El concepto de stakeholder.**
5. **Relaciones entre la RSC y la magnitud de la compañía.**

### 6.1. INTRODUCCIÓN.

El cuadro teórico analizado está integrado por las corrientes de pensamiento que consideran esencial y diferencial la consideración del carácter estratégico en el conjunto de actividades de RSC que son identificadas e implementadas en las compañías. Se realiza, a continuación, un recorrido por las distintas aportaciones de los más destacados autores al respecto, identificándose el **vacío existente** que surge tras la revisión bibliográfica y que será **la base del modelo** propuesto.

El concepto de RSC estratégica está siendo interpretado en los tiempos más actuales como la respuesta al descontento con las actividades de RSC tradicionales. En este sentido, Fry et al (1982) fueron los primeros en escribir y profundizar en el concepto de filantropía estratégica. Ésta era el tipo de filantropía corporativa que ayudó a desarrollar la generación de nuevos negocios al tiempo que satisfacían actividades relacionadas con las donaciones y la caridad. De la misma forma que las actividades de *sponsoring* pretenden una mejora en los valores que son definitorios de la notoriedad de la marca y por ello se patrocinan a celebridades o a eventos de interés social, las actividades filantrópicas corporativas recogerían en sí mismas la esencias del *sponsoring* y la complementarias con los valores propios del mecenazgo donde no se

pretende, al menos en el corto plazo, un evidente impacto en los negocios ni en las cuentas de resultados de los mismos (Quester y Thompson, 2001; McAlister y Ferrell, 2002; Ricks, 2005).

Los estudios más recientes sugieren que la responsabilidad social corporativa estratégica es aquella que es buena para la sociedad y buena para las empresas (Burke y Logsdon, 1996; Marsden, 2000; Carroll, 2001; Lantos, 2001; Porter y Kramer, 2006).

En este sentido, sólo aquellas iniciativas de RSC estratégica que son capaces de crear valor auténtico para sus beneficiarios (apoyando causas que son buenas para la sociedad) al mismo tiempo que mejoran los resultados de los negocios de las compañías (*win-win*<sup>1</sup> por tanto para empresas y sociedad) son percibidas como **sostenibles** en el largo plazo (Bruch, 2005). La responsabilidad social corporativa estratégica es aquella que realmente contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos de negocio (Carroll, 2001).

Como postulan Werther y Chandler (2006), la RSC estratégica es la base filosófica para integrar las actividades de RSC dentro de la perspectiva estratégica y operativa de una compañía. Altman (1998) escribió que el corporativismo y las relaciones con la comunidad se presentan como algo estratégico cuando existe una medida y una identificación de los beneficios económicos para los negocios. Ven y Jeurissen (2005) defendieron que cuanto mayor integración de la RSC se produzca en los negocios, mejor será la satisfacción de las demandas de los *stakeholders*.

Uniando estas ideas a las anteriormente expuestas, se entiende que la filantropía estratégica se tornó en algo popular desde mediados de la década de 1980 (Jones, 1997 y Carroll, 2001) y se espera que dicha popularidad siga creciendo en los próximos años (Lantos, 2001).

Desde el año 1990 ha existido un creciente énfasis en alinear las actividades filantrópicas con los objetivos corporativos (Smith, 1994; McAlister y Ferrell, 2002). Aquellas compañías que desarrollan acciones de RSC estratégicas mejorarán el resultado de sus negocios y los intereses a largo plazo de sus distintas divisiones (Sze'kely y Knirsch, 2005). Adicionalmente, existen evidencias de empresas que han comenzado a implantar iniciativas de responsabilidad social corporativa que están resultando beneficiosas también para las organizaciones (lo que corresponde plenamente al concepto de RSC estratégica expuesto).

Mescon y Tilson (1987) descubrieron que las empresas estaban usando donaciones a temas relacionados con caridad como una herramienta que formaba parte del plan estratégico puesto en marcha para ganar ventaja competitiva en contextos internacionales complejos.

---

<sup>1</sup> En la bibliografía consultada, aparece el término inglés "*win-win*", que en este caso hace referencia al tipo de estrategia en la que ambas partes salen beneficiadas de forma similar, lo cual servirá de base para afianzar relaciones futuras.

Saia et al. (2003) investigaron sobre el fenómeno de que la donación se realiza de forma estratégicamente intuitiva y se documenta empíricamente como base para futuras aplicaciones. De modo similar, Brammer y Millington (2004) estudiaron los cambios en el patrón y en los determinantes de donaciones corporativas entre los años 1989, 1990 y 1999, detallando el estudio para un amplio rango de *stakeholders*, alcanzando la conclusión de que dichas donaciones se estaban convirtiendo en actividades de valor estratégico significativo para la compañía.

En línea con ello, Garone (1999) (también Drumwright y Murphy, 2001) escribieron que la anteriormente mencionada filantropía estratégica se estaba convirtiendo, de manera incremental, en una acción integrada con los planes estratégicos corporativos. Crawford y Scaletta (2005), basándose en el Informe internacional de encuestas sobre RSC de KPMG (2005), identificaron que los diez principales motivadores que hacen que las corporaciones se enrolen en acciones de RSC se basan en cuestiones competitivas.

Asimismo, Perrini (2005), a la hora de dibujar el proceso estratégico de RSC, situó siete temas principales de estrategia general de *management* entre las fuentes que inspiran acciones de RSC.

Jones (1997), en su estudio sobre los diez principales distribuidores del canal alimentación en el Reino Unido, encontró que cada uno de dichos distribuidores tenía su particular forma de entender la Responsabilidad Social Corporativa y además, cada uno de ellos seguía un proceso diferente a la hora de localizar los elementos principales de su negocio *core* para garantizar el crecimiento a largo plazo y la seguridad financiera entre sus *stakeholders* con el objetivo de mantener o mejorar su posición de mercado (Jones et al, 2005). Además, Jones et al. (2005) concluyeron que muchas de las iniciativas medioambientales a las que se dirigían las acciones de RSC eran diseñadas para reducir el consume de energía y la generación de residuos, así como la disminución de costes a nivel operacional. Por otro lado, Neville (2005), concluyó en su estudio que el encaje estratégico, la intensidad competitiva y la capacidad para gestionar la reputación (*reputation*) aparecían como tres factores para regular la relación entre el desempeño (resultados logrados) por las acciones de RSC y su impacto financiero (relación entre *Corporate Social Performance* y *Financial Performance*, *CSP-FP'*).

Según Fombrun (1996 y 2005) el civismo (o ciudadanía) corporativo(a) (*Corporate Citizenship*, *CC*)<sup>2</sup> se ha convertido en una herramienta estratégica para gestionar los riesgos

---

<sup>1</sup> CSP se refiere (siglas en inglés) al conjunto de resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados por las acciones de RSC mientras que FP, (siglas en inglés), se refiere al reflejo financiero/contable que el impacto de esas acciones de RSC genera en la cuenta de resultados.

<sup>2</sup> Para profundizar más sobre este apartado, se pueden consultar tanto las aportaciones teóricas hechas por Pinkston, (1991) como las efectuadas por Cone (2001). En ambos casos, resulta revelador comprobar cómo

de reputación de los *stakeholders* y las organizaciones están ejecutando estas estrategias de civismo corporativo fundamentalmente para enriquecer y mejorar las oportunidades de negocio.

Marsden (2000) escribió sobre el hecho de que grandes corporaciones como American Express, NatWest Bank, Johnson & Johnson y Levi Strauss están evolucionando desde el concepto de filantropía hacia el concepto de inversión social, dirigido a la consecución de resultados esperados y medibles, de forma que identifiquen problemas sociales que estén relacionados con sus negocios principales, consolidando de esta forma sus principales líneas de actuación. Sin dejar de lado el impacto que estas actividades generan en las relaciones de comunicación con sus clientes actuales y potenciales (Constant, 1994 y 1996).

**Porter y Kramer (2006) establecen el pilar principal de la literatura existente sobre RSC estratégica cuando escriben que para que la RSC pase a ser RSC estratégica, aquélla debería contribuir a mejorar la cadena de valor de la compañía (Porter, 1985), a incrementar positivamente el impacto de sus prácticas y/o a mejorar el contexto de competitividad de la corporación (Porter, 1990).**

## 6.2. RSC, CADENA DE VALOR Y CONTEXTO COMPETITIVO

Integrar los indicadores de RSC en la cadena de valor de una empresa permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados cada vez son más exigentes. Ser una empresa socialmente responsable implica una revisión de cada una de las partes integrantes de su cadena de valor con el enfoque de RSC, de forma de que se puedan constituir fuentes que generen ventajas competitivas y agreguen valor al negocio.

**El primer desafío** es vigilar que cada una de las partes de la cadena de valor sea social y ambientalmente responsable. **Y el segundo** desafío está asociado a la disminución de costes.

Lo primero que se debe realizar es evidenciar las consecuencias sociales y ambientales de cada etapa de la actividad empresarial, incluyendo las actividades primarias (logística, operaciones, marketing, ventas y servicios) así como las de soporte (abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura de la organización). De esta identificación es posible distinguir los efectos que por sus impactos negativos se deberán revisar.

Considerar la RSC en la cadena de valor fortalece no sólo al negocio, sino también las capacidades de sus proveedores y clientes para que sean socialmente responsables. Porque la

---

evoluciona en una década la preocupación que las corporaciones demuestran por el creciente impacto que las distintas actividades de la compañía despiertan en la ciudadanía en general y cómo cada vez el ciudadano “medio” es escuchado y tenido en cuenta a la hora de valorar nuevas iniciativas.



cadena empieza y termina con ellos, desde la consecución de materias primas para proveedores hasta el producto terminado que se entrega al cliente final. Desde este punto de vista se genera valor para el consumidor, porque se tienen en cuenta sus derechos como tal, la información sobre los efectos colaterales del consumo, si es reciclable o no, los contenidos del etiquetado, las prácticas de marketing, difusión y venta que se utilizan (Espinoza, 1997), así como el postconsumo.

**El segundo desafío** es tener en cuenta la importancia de la comunidad (perspectiva social), ya que en ella se encuentran los clientes, empleados, quienes entregan las licencias para operar. De una forma u otra forma, toda actividad en la cadena de valor de una compañía impacta a las comunidades en donde se encuentra instalada. Sin embargo, no sólo la actividad de la compañía tiene efectos en la sociedad, sino también a la inversa. En este escenario, según Porter (1990), “la mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios deben seguir el principio de valor compartido”. La idea es que el beneficio para la empresa también genere valor para la sociedad. Porque si sólo una de las partes se favorece a expensas de la otra<sup>1</sup>, las ganancias a corto plazo serán por un tiempo para la primera, pero no prosperarán en el largo plazo. Por otra parte, el criterio para que la empresa se involucre con temas de la comunidad es la identificación de problemas y su intención de colaborar, lo que podría constituir una oportunidad para que la empresa logre una ventaja competitiva. Por lo tanto, este reconocimiento de la empresa depende no sólo de la gestión de la cadena de valor, sino también de la colaboración que puedan aportar a la comunidad y a los demás grupos de interés de la empresa (Lin, 1991 y Kling, 1996).

Para que los distintos actores que participan en las decisiones sobre RSC dentro de una empresa no se queden sólo en un listado de buenas intenciones, es necesario que tengan en cuenta que cada uno de los procesos de la producción debe estar alineado con el concepto de RSC (Espinoza, 1997).

### 6.3. INFLUENCIA DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR.

En los últimos años, la mayor consideración de la responsabilidad social y ambiental por parte de empresarios, está permitiendo que éstos tomen conciencia de los beneficios que produce integrar la RSC en su cadena de valor. Y esto se relaciona con que está siendo considerada una herramienta útil que puede dar cuenta del impacto que producen sus actividades.

Incluir la RSC en la cadena de valor también permite diagnosticar las fortalezas y debilidades referidas a cómo se están cumpliendo las buenas prácticas en la empresa, lo que hace posible

---

<sup>1</sup> Nuevamente, el concepto *win-win* expuesto en páginas anteriores.

realizar una planificación estratégica, con objetivos y acciones claras. El fin último de este proceso es adquirir ventajas competitivas y maximizar la creación de valor, mientras se minimizan los costes.

Asimismo, la creciente consideración de la RSC en la cadena de valor está permitiendo considerar que la adhesión de los grupos de interés sobre las políticas y acciones que en materia ambiental implemente la empresa, puede producir buenos resultados. Es decir, gestionar y velar por un equilibrio entre el ámbito social, ambiental y económico, puede permitir a la empresa el logro de mejores y nuevos beneficios.

En una compañía, la estrategia debe trascender la mera intención de mejorar sus prácticas, es necesario que realice algo que la distinga de su competencia de modo que reduzca sus costos y satisfaga mejor a sus clientes. Es por eso que la implementación de la responsabilidad social corporativa en la cadena de valor, puede ser una oportunidad que surge a partir de la incorporación de indicadores económicos, sociales y ambientales en toda ella. Y esto puede ser un aporte estratégico para la innovación en la empresa, porque “la RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social (y ambiental) a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social (y ambiental) en una parte integral de la estrategia” (Porter, 1985).

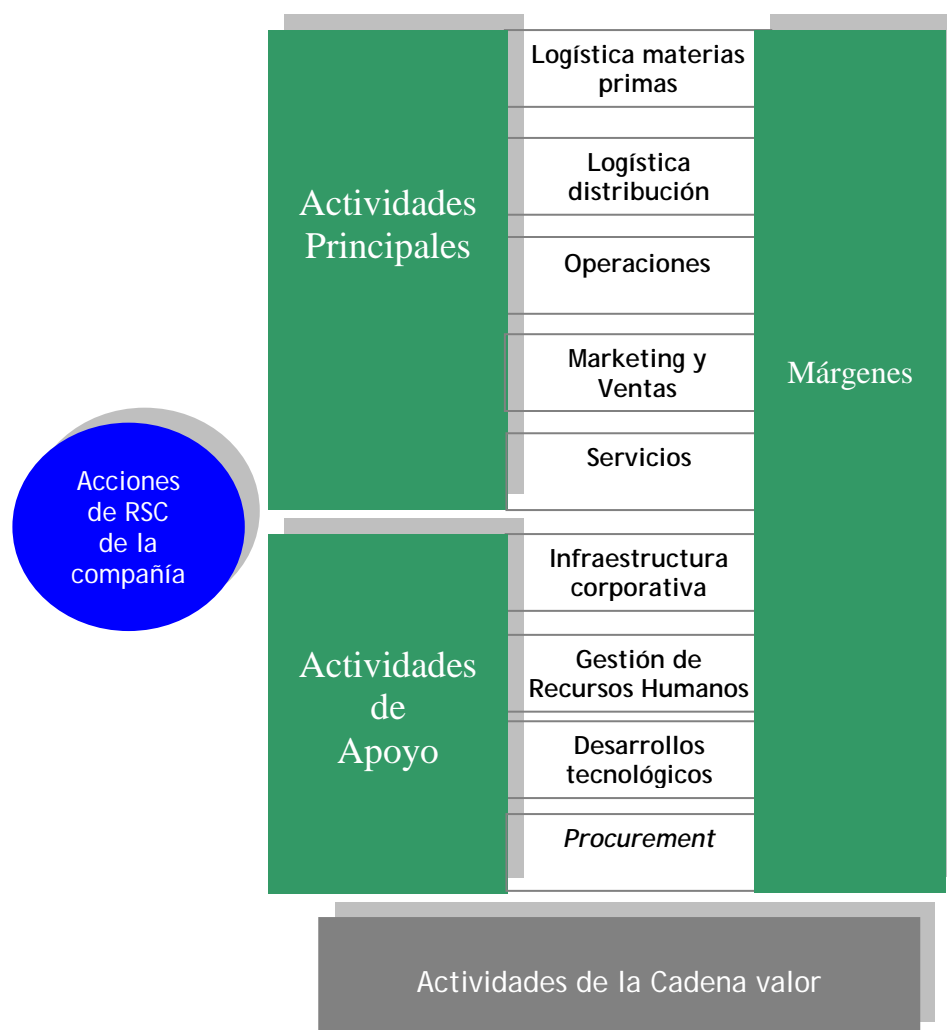
Más adelante, **Porter y Kramer (2006)** utilizaron el ejemplo de Nestlé para explicar el papel de **la responsabilidad social corporativa en la cadena de valor**. En este sentido, explicaron cómo las actividades de RSC de Nestlé reforzaron tanto la cadena de valor de las actividades principales de los negocios como las de las consideradas de apoyo (servicios centrales).

Porter y Kramer (2006) habían descrito cómo determinadas acciones de RSC podrían ser desarrolladas de tal forma que formasen parte de las actividades puras de negocio al tiempo que apoyasen la percepción que para añadir valor presentan las áreas de apoyo. Las iniciativas de RSC han ayudado a muchas corporaciones a asegurar el aprovisionamiento de materias primas, a reducir los costes operacionales, a facilitar los procesos logísticos, y/o a contribuir a la mejora de las funciones de marketing y ventas que integran la cadena de valor.

Asimismo, las actividades de responsabilidad social corporativa también han ayudado a añadir valor en las áreas de apoyo y soporte (como por ejemplo las áreas de *procurement* y desarrollo del área de gestión de recursos humanos, entre otros) de la cadena de valor de las firmas.

Esto puede representarse gráficamente en la figura 1.

**FIGURA 1: Iniciativas de RSC que contribuyen a las actividades de la cadena de valor de las empresas.**



*Fuente: adaptación propia a partir de Porter y Kramer (2002).*

En términos similares, Porter y Kramer (2006) propusieron que cuando **las actividades de RSC de las organizaciones mejoran el contexto competitivo** (figura 2), entonces **el área de RSC se convierte en algo estratégico por naturaleza**. El refuerzo del contexto competitivo puede hacer aflorar oportunidades para las iniciativas de RSC. Por tanto, las acciones de RSC dirigidas a integrarse, o a mejorar el contexto competitivo, pueden alcanzar un significado estratégico para las empresas. Las actividades de RSC podrían hacer mejorar los factores de

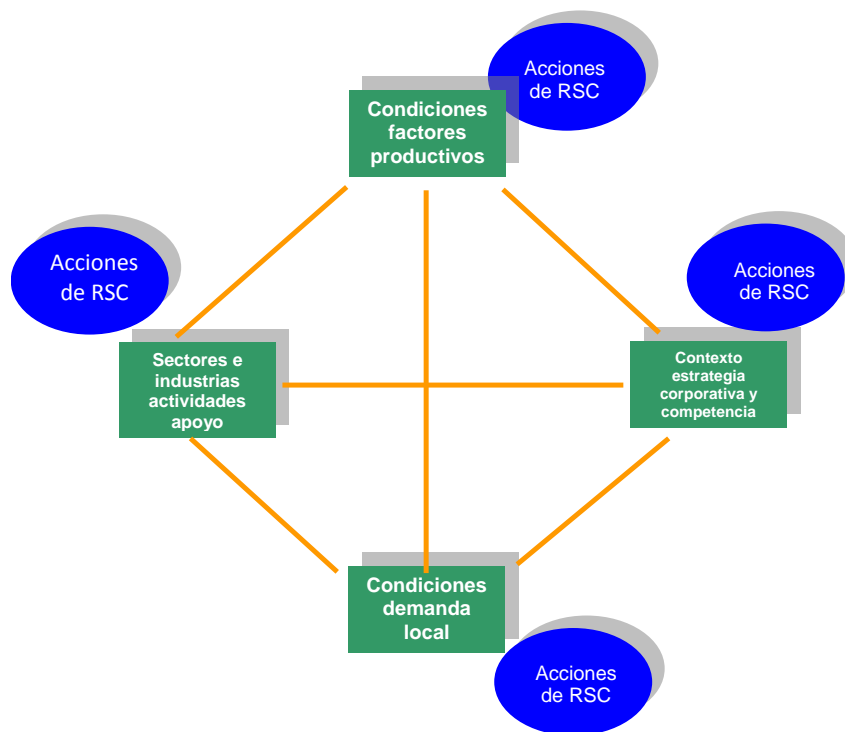
producción, como la mano de obra cualificada o las infraestructuras necesarias para competir de determinadas industrias.

Es importante también destacar que las condiciones de la demanda pueden verse influidas por actividades de responsabilidad social corporativa como, por ejemplo, los más altos estándares de calidad y seguridad del producto, promoviendo que muchos de éstos sean respetuosos con el medio ambiente.

Las iniciativas de RSC podrían convertir la demanda local en algo sofisticado y de un tamaño sustancial. Dichas iniciativas podrían ayudar a enmarcar las normas y regulaciones sobre la gestión de la competencia, protección de la propiedad intelectual y el estímulo de la capacidad de inversión con el objetivo de hacer que la estrategia de la firma, su estructura y la rivalidad competitiva sean algo favorable para las organizaciones.

Finalmente, la responsabilidad social corporativa podría también mejorar el estado actual de industrias relacionadas con las actividades de soporte mediante la construcción y el mantenimiento de un nuevo contexto desde el que definir estratégicamente la capacidad de aportar valor de dichas áreas de apoyo.

FIGURA 2: Iniciativas de RSC que mejoran el contexto competitivo de las empresas.



*Fuente: adaptación propia a partir de de Porter y Kramer (2002).*

Tras el exhaustivo análisis realizado sobre los conceptos de contexto competitivo y cadena de valor, el cuadro teórico analizado identifica un **tercer elemento** que resulta fundamental para entender el significado y la influencia de la aplicación del carácter estratégico a las iniciativas de responsabilidad social corporativa de una compañía. En este sentido, la siempre enriquecedora contribución de la teoría de los *Stakeholders*, entendida tanto en términos de *management* como en términos de vínculo entre las corporaciones y las comunidades sociales, constituirá –junto a los dos conceptos analizados de cadena de valor y contexto competitivo – el tercer pilar de análisis.

## 6.4. EL CONCEPTO DE *STAKEHOLDER*.

Los distintos acercamientos existentes al concepto de *stakeholder* han influido decisivamente sobre la teoría del *management* y sobre las aplicaciones prácticas que la notoriedad de estos agentes ha experimentado en los tiempos más recientes. El pensamiento sobre los *stakeholders* se popularizó a partir de la publicación del libro “*Strategic Management of Stakeholders Approach*” (Freeman, 1984). Los *stakeholders* fueron definidos por Freeman como cualquier grupo o individuo que tiene la capacidad de influir o sea afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman, 1984).

Aunque existen diferentes teorías sobre la dependencia de la RSC de distintos factores, es posible identificar que a través del desarrollo de la RSC en el tiempo, la empresa se concibe como una persona jurídica que responde a intereses de distintos sectores. Estos sectores varían en dependencia a la concepción teórica desde la que se esté enmarcando el análisis y van desde los accionistas, los empleados, los proveedores y los consumidores hasta el medio ambiente y la sociedad en general. En el mundo de la RSC, estos sectores se denominan Grupos de Interés (*stakeholders*).

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados –directa o indirectamente –por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de ésta (Freeman, 1983). La concepción de la RSC en cuestión determinará los diferentes grupos de interés a los que responderá la empresa y por lo tanto la diversidad y profundidad de las prácticas de RSC que se desarrollen. Si se toma como ejemplo el caso de una empresa de producción industrial dentro de una ciudad y se enmarca dentro de las teorías instrumentales (Cancino y Morales,

2008<sup>1</sup>), prácticamente se puede asegurar que solamente existirá un conjunto de *stakeholders* al que la empresa deberá responder, de tal forma que los accionistas y sus prácticas deberán ir dirigidas a maximizar las utilidades éstos.

Sin embargo, si se toma como ejemplo la misma empresa y se enmarca en las Teorías sobre Ética y Moral en Los Negocios, se podrían identificar múltiples grupos de interés, además de los accionistas, a los que la empresa deberá responder. Algunos de estos serían los empleados (garantizando condiciones de trabajo que potencien el desarrollo de los mismos, más allá de los mínimos legales), los proveedores (sosteniendo una relación de comercio justo), el medio ambiente (aplicando procesos que no atenten, por ejemplo, contra la calidad ambiental). Bajo esta perspectiva, las mencionadas prácticas serán consideradas tan importantes como la creación de utilidades.

En este sentido, aparece como un hito crítico el reconocimiento, por parte de las compañías, de desarrollar una adecuada gestión de las relaciones con los *stakeholders*. Como apuntan García de Madariaga y Rodríguez de Rivera (2010)<sup>2</sup> “la gestión de las relaciones con los *stakeholders*<sup>3</sup> no es algo sencillo. Primero, porque la importancia de los *stakeholders* varía según el contexto de cada tipo de relación y de cada tipo de industria. Segundo, porque la relevancia de los *stakeholders* podría ir cambiando a lo largo del tiempo para las compañías. Pero sobre todo (y tercero), porque los *stakeholders* pueden entrar en conflicto de intereses (García de Madariaga y Rodríguez de Rivera, 2010).

Una empresa socialmente responsable entonces tiene la característica, independientemente de la teoría en la que se enmarque la RSC, de responder a las expectativas (o demandas<sup>4</sup>) de los Grupos de Interés. Sin embargo, serán las distintas concepciones de RSC las que dictaminarán los Grupos de Interés que la empresa identificará y con los cuales se comportará responsablemente. En este sentido, los mejores resultados no sólo se logran satisfaciendo la relación bilateral con estos grupos, sino también coordinando y priorizando los intereses de stakeholders multilaterales. “Ya no basta con contar con productos de buena calidad “económica”, sin considerar el impacto medio ambiental y social de los procesos de producción y venta en otros agentes, tales como empleados, comunidad, proveedores y otros socios estratégicos. Los consumidores demandan a la empresa que cumplan con otros criterios

---

<sup>1</sup> Cancino y Morales (2008) y véase también Cancino y Morales (2010) donde aparece una revisión de su trabajo anterior.

<sup>2</sup> *Corporate Social Responsibility and The Classical Theory of the Firm: Are both Theories irreconcilable?*

<sup>3</sup> El concepto apuntado por estos autores a este respecto es el de “*Stakeholders Relationship Management*”

<sup>4</sup> Entendidas en su sentido literario más amplio pues no siempre tienen que conllevar necesariamente una contraprestación económica ya que en muchas ocasiones, la satisfacción de esa demanda será simplemente un mecanismo para favorecer las interrelaciones entre los *stakeholders* y las compañías (Polonsky, 1996).

no “racionales” según el paradigma neoclásico, esto es, protección del medio ambiente o respeto por los derechos humanos.” (García de Madariaga y Valor, 2004).

Según Clarkson (1995), los *stakeholders* pueden reclamar o ejecutar acciones dirigidas a favor o en contra de los propietarios (accionistas) o de los intereses de una compañía con un horizonte temporal relativo al pasado, presente o futuro de sus actividades.

Las **ocho entidades** que son generalmente **percibidas como *stakeholders*** por las compañías son las siguientes (Freeman, 1984; Greenley y Foxall, 1996; Polonsky, 1996):

1. Competidores.
2. Clientes.
3. Empleados.
4. Gobierno.
5. Propietarios/Accionistas.
6. Grupos de Interés Especiales.
7. Proveedores.
8. Principales Niveles Directivos.

#### 6.4.1. EL CONCEPTO DE *STAKEHOLDER* DESTACADO.

Bonini et al (2006) escribieron en “McKinsey Quarterly” que la frontera entre los negocios (entendida como responsabilidad por sus acciones) y la sociedad se está desplazando hacia las organizaciones. Ha existido un incremento relacionado con las expectativas de los *stakeholders* sobre el papel social de las organizaciones, y en este sentido, los equipos directivos han reaccionado de forma muy lenta a las presiones de los *stakeholders*. Los bancos han sido criticados por conceder préstamos a compañías que dañan el medio ambiente. Empresas de tecnologías de la información han sido criticadas por externalizar recursos y concentrar mucho de éstos lejos de sus fronteras buscando únicamente ahorros en sus costes de producción. Los grupos de comida de rápida han sido puestos en entredicho por favorecer la gestión de la obesidad y hay ONG’s que han atacado la reputación de laboratorios por dificultar la proteger mediante patentes, la investigación y comercialización de medicinas para luchar contra el SIDA, anteponiendo el beneficio económico al bien social.

La notoriedad de los *stakeholders* se ha ido incrementando en los últimos años y además, ha sido percibida como algo importante. En este sentido, una de las principales preocupaciones de las empresas ha comenzado a ser la determinación de si un *stakeholder* clave es sobresaliente en términos de influencia y además notorio en términos de imagen o si no lo es. Y además, si la compañía ha sido capaz de crear e implantar una estrategia adecuada para

manejar la relación con dicho *stakeholder*. (Freeman, 1984; Blair and Whitehead, 1989; Polonsky, 1996; Kimery and Rinehart, 1998).

Generalmente, comienza a aceptarse en términos de gestión, que aquellas compañías que cumplen las expectativas de sus *stakeholders* y que además satisfacen sus intereses, logran unos resultados mejores que aquellas firmas que no dirigen sus acciones en la dirección que esperan sus grupos de interés (Wood y Jones, 1995; Agle et al, 1999; Berman et al, 1999; Post et al, 2002).

La forma en que los *stakeholders* son identificados constituye, actualmente, el punto de partida para la conceptualización de la teoría de los *stakeholders* (Kaler, 2003). Los *stakeholders* pueden ser identificados de diferentes maneras. Mitchell *et al* (1997) ofrecen un conjunto de criterios no normativos ampliamente empleados para identificar a los *stakeholders*.

En el mencionado sentido, Mitchell et al (1997), basándose en el trabajo de Freeman (1994) “*the principle of who really counts or what really counts*” (el principio de quién cuenta (decide) realmente o qué (es lo que) cuenta en realidad”<sup>1</sup> desarrollaron el concepto de *stakeholder* notorio o *stakeholder* destacado<sup>2</sup>.

Teniendo en cuenta las percepciones de los directivos sobre los tres atributos clave de los *stakeholders* (poder, legitimidad y urgencia), el concepto de *stakeholder* destacado permite determinar el grado de importancia diferencial sobre cuya base los directivos tomarán sus decisiones a la hora de priorizar entre aquellos *stakeholders* concurrentes.

Mitchell et al (1997) propusieron que la notoriedad de los *stakeholders* estará positivamente relacionada con la combinación de los atributos de poder, legitimidad y urgencia y con la percepción que los directivos tengan de dicha combinación.

## 6.4.2. ATRIBUTOS DE LOS *STAKEHOLDERS*.

Tras el análisis efectuado sobre el incremento de la relevancia y la significancia de los *stakeholders*, es necesario ahora profundizar en los atributos mencionados que serán clave para medir el gradote impacto potencial de los mismos en las compañías y en sus resultados.

En este sentido, uno de los autores más destacados ha sido Mitchell, quien ha desarrollado la noción de los atributos de los *stakeholders* desde una perspectiva clara de cómo éstos influyen

---

<sup>1</sup> Entre paréntesis, añadidos para favorecer la comprensión no puramente literal del texto transcrito al proceder de un juego de palabras en el idioma inglés.

<sup>2</sup> El término empleado en este caso en la bibliografía anglosajona es el de “*salient stakeholder*”



en las percepciones y en las decisiones que los directivos realizan a la hora de seleccionar, priorizar e implementar acciones de responsabilidad social corporativa (Mitchell *et al.*, 1997).

### **Poder.**

La mejor definición de este atributo radicaría en señalar que un *stakeholder* tiene poder si puede dañar, leve o gravemente, la compañía o la percepción que de la misma exista en el sector, mercado o industria. Por tanto, un *stakeholder* con poder será aquél que tiene –o que puede conseguir –acceso al hecho de imponer, de forma utilitarista o normativa, su postura o su opinión en el ejercicio habitual de su relación con la empresa. Sin embargo, la posición, la posesión y el ejercicio del poder es algo dinámico y, por tanto, sometido a cambios potenciales. La responsabilidad social corporativa puede ser desarrollada a través –o a pesar – de *stakeholders* que poseen capacidad de ejercer su poder de diversas maneras y en diversos contextos (Mitchell et al, 1997).

### **Legitimidad**

Un *stakeholder* posee legitimidad si tiene el derecho legal o moral o si se encuentra en una posición de riesgo como consecuencia de los daños y de los beneficios generados por las acciones de las compañías. En este sentido, cobra especial importancia el análisis riguroso y profundo de los grupos de interés<sup>1</sup>.

La legitimidad se basa en parte del sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995). La legitimidad aparece cuando un *stakeholder* está siendo dañado por las actividades de la cadena de valor de las firmas (Porter y Kramer, 2006). Una compañía debe acometer las actividades de su cadena de valor con el objetivo de producir una serie de bienes y servicios, pero si en este proceso un *stakeholder* es dañado (leve o gravemente) tiene el derecho legítimo de reclamar la observancia de sus aspiraciones y sus intereses, y de forma más importante e influyente, la corrección de las mismas.

Moralmente, la firma debería tratar minimizar internamente las consecuencias negativas que externamente haya podido generar las actividades de su cadena de valor (como consecuencia de las acciones de RSC desplegadas) así como instrumentar los mecanismos adecuados de acciones de RSC compensatorias para ayudar a que el *stakeholder* modifique su percepción o

---

<sup>1</sup> Véase a este respecto el riguroso análisis realizado por el grupo de RSC de KPMG España (2008, 2009 y 2010) con algunas de las más importantes compañías del IBEX 35 en materia de RSC entre las que destacan Acciona, BBVA, Santander, Ferrovial, Gamesa e Inditex, entre otras.

su conducta. Sin embargo, ocurre en el contexto actual que los *stakeholders*<sup>1</sup> legítimos podrían no disponer del poder o de la urgencia para influir en la modificación del comportamiento que los niveles directivos deberían tener hacia ellos para garantizar unos umbrales (mínimos) de preocupación y respeto (Mitchell et al, 1997).

### **Urgencia.**

Como consecuencia de todo ello aparece este tercer atributo, entendiendo como tal el nivel de respuesta y atención inmediata que puede generar una reclamación o una demanda de un *stakeholder* concreto. La urgencia basa su éxito en la capacidad para desarrollar una sensibilidad temporal que influya de forma crítica en la inmediatez de la respuesta por parte de la compañía. Está, por tanto, directamente relacionada con el nivel y con el tipo de relación existente entre el *stakeholder* concreto y la compañía.

Parte de los condicionantes que afectan al concepto de urgencia se basan en el hecho de que un *stakeholder* no pueda abandonar la relación (o al menos con un evidente coste de salida) con la empresa por el hecho de que dicho *stakeholder* posea activos específicamente relacionados con la compañía, o por el hecho de que dichos activos estén sujetos a las actividades corrientes de una empresa y no puedan ser usados de otra manera distinta sin incurrir en disminuciones de valor.

Por último, tampoco se puede obviar la perspectiva del riesgo (en su sentido más genérico) que puede surgir si no cumple con el atributo de urgencia.

La notoriedad de los *stakeholders* es algo que se construye y se percibe a partir de las diversas combinaciones de los atributos mencionados (Mitchell et al, 1997). La responsabilidad corporativa estratégica aparece únicamente cuando la acción de RSC se encuentra dentro del ámbito de acuerdo, interés o prescripción del *stakeholder* notorio y destacado.

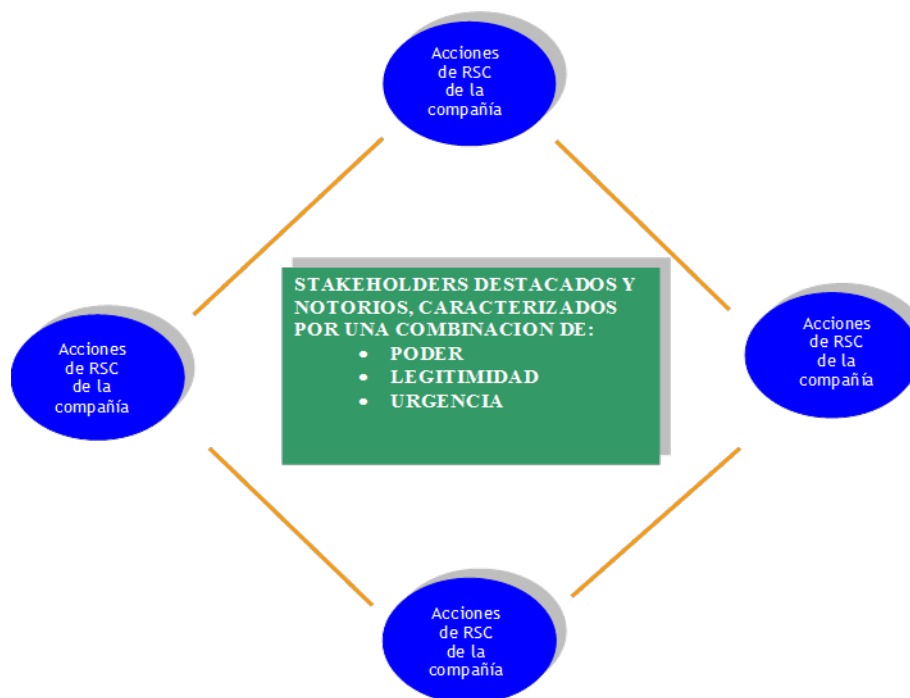
De esta manera, la RSC desarrollada en coalición con este tipo de *stakeholders* puede ayudar a la consecución de ganancias estratégicas para la compañía (Burke y Logsdon, 1996). Como consecuencia de todo ello, cuando una empresa desarrolla actividades de responsabilidad social corporativa estratégica con un *stakeholder* destacado (Mitchell et al, 1997) entonces, esta actividad de RSC tiene que satisfacer las necesidades de los mencionados grupos de interés (figura 3). De la misma manera, si la actividad de RSC desarrollada con uno de los *stakeholders* destacados y notables, podría generarse, de forma directa o indirecta un daño leve o grave para la corporación.

---

<sup>1</sup> Véase también Mitchell et al (1997) en la publicación referida en las referencias bibliográficas (*“toward the theory of stakeholder”*).

Por tanto, cualquier actividad desarrollada con un *stakeholder* destacado y notorio se convierte en una actividad estratégica por el impacto, real o potencial que tendrá en el negocio. De esta forma, las preguntas que necesitan ser contestadas giran en torno al hecho de determinar qué actividades se desarrollan con cada *stakeholder* (exhibiendo la combinación de atributos de los *stakeholders* mencionada y por tanto, el nivel de notoriedad del *stakeholder* concreto) y cuáles de ellas alcanzan un nivel de significancia estratégica. Por el hecho de ser cada vez más conscientes de los beneficios que tanto para las empresas y sus *stakeholders*, los directivos pueden tomar decisiones cada vez mejores sobre las actividades de responsabilidad social corporativa (Burke y Logsdon, 1996; McAlister y Ferrell, 2002).

FIGURA 3: Actividades de RSC de las empresas con los *stakeholders* clave, destacados y notorios.



*Fuente: adaptación propia a partir de Suchman (1995) y Mitchell et al (1997).*

## 6.5. RELACIÓN ENTRE LA RSC Y LA MAGNITUD DE LA COMPAÑÍA.

Si bien la mayor parte de la literatura existente está referida a empresas y corporaciones de un cierto tamaño (muchas de ellas activas en un ámbito internacional), parece adecuado hacer una breve mención a la presencia –cada vez mayor– de iniciativas de RSC en contextos asociados a organizaciones de menor tamaño.

A pesar de que componen un amplio porcentaje del tejido empresarial, las pequeñas y medianas empresas lo han tenido –y aún lo tienen– difícil para acceder al cada vez más amplio compendio de guías, recomendaciones y códigos de buen gobierno y responsabilidad social corporativa que florecen desde el panorama institucional. Unas guías y recomendaciones a las que, por el contrario, las grandes corporaciones han accedido desde el primer momento sin el menor reparo, más aún cuando se trata de códigos pensados y elaborados en su mayoría directamente para los gigantes empresariales. Aún así, buena parte de las pymes han asumido de forma tradicional la responsabilidad social, considerándola –incluso sin conceptuarla– como parte esencial de su modelo de negocio y como garantía de supervivencia en la selva corporativa.

Con el afán de facilitar a las pequeñas y medianas empresas el acceso a herramientas de gestión responsable y sostenible a largo plazo, durante los últimos tiempos han proliferado los programas de apoyo a la responsabilidad social en el seno de las pymes, como SOCIALSME, financiado y dado a conocer por la Unión Europea. El principal objetivo del proyecto era transferir y desarrollar una metodología innovadora para el desarrollo de una estrategia responsable y comprometida en las pymes de Europa, un propósito que buscaba alcanzarse mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral, útil para supervisar y desarrollar actividades de aprendizaje sistemáticas dentro de las PYME, procedente principalmente de los siguientes países: Polonia, Bulgaria, España, Lituania, Rumania, Letonia, Chipre, Portugal y Alemania.

### **Ejemplos responsables<sup>1</sup>.**

Más reciente es el estudio realizado por investigadores de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa de la “Escola Superior de Comerç Internacional” (ESCI-UPF) que examina el papel de las pequeñas y medianas empresas en relación a una gestión

---

<sup>1</sup> Encontrados, entre otros, tras la revisión de artículos periodísticos en la versión *on-line* de Expansión.com, quien dedica con carácter semanal o quincenal una tribuna abierta para reflexionar sobre temas generales de RSC.

responsable de la cadena de suministro. El estudio hace especial hincapié en el caso de las pymes que integran la doble visión de ser consideradas tanto empresas proveedoras como clientes.

Entre los hallazgos de la investigación figura el hecho de que más del 50% de las pymes analizadas reciben alguna comunicación sobre criterios de RSC que deberían cumplir para seguir trabajando con sus clientes. Es mucho menor el porcentaje de las empresas que aplican estos requisitos a sus propios proveedores, ya que solamente un 34% llegan a hacerlo. Por sectores, el que más peticiones de RSC impone es el de la construcción, seguido por el sector transporte y servicios, el sector industrial y el sector de comercio y hostelería. El estudio concluye también que la tipología de empresa proveedora no influye en la aplicación de requisitos de RSC, ya que las pymes objeto de estudio establecen requisitos a sus proveedores grandes, pequeños y medianos en la misma medida. Así, la aplicación de los requisitos de RSC depende mucho más del poder de negociación de la empresa compradora que de los recursos y competencias de los proveedores. En línea con esta explicación, se observa que el nivel de facturación de la empresa encuestada tiene una relación positiva con el número de peticiones realizado a los proveedores. También el hecho de poseer una certificación en RSC influye en la presión ejercida hacia los proveedores: las pymes que han implantado sistemas de gestión de acuerdo a los estándares ISO 14001, EMAS u OSHAS 18001<sup>1</sup> más exigentes con sus proveedores en los ámbitos de medio ambiente, seguridad y salud laboral.

La preocupación por la RSC en el ámbito de las pymes también tiene alcance europeo. La propia Comisión Europea, en el Libro Verde y en la Comunicación de julio de 2002, dedica especial atención al tema de la RSC y el buen gobierno en pymes. El Libro Verde indica que “El aumento de su práctica en las pequeñas y medianas empresas incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de los puestos de trabajo”. En España, el Observatorio de RSC ha contribuido en este ámbito mediante la publicación de una Guía para la implantación de la RSC en las pymes, asegurando que “el hecho de retener mejores equipos de trabajo por el hecho de estar orgullosos de trabajar en la empresa, redundará en la productividad y calidad de los productos y servicios que ésta ofrece, además el tener un buen clima laboral influye muy positivamente en la reputación de la empresa, lo cual a su vez se transmite a los clientes”.

La importancia del gobierno corporativo en la pequeña y mediana empresa ha dado lugar a investigaciones como la llevada a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar y la Fundación de Estudios Financieros en colaboración con el Centro de investigación Empresa Familiar e

---

<sup>1</sup> Véase OSHA (2000). *European agency for safety and health at work*.

Iniciativa Emprendedora del IESE, a través de la edición de la Guía del Buen Gobierno de la Empresa Familiar.

### **Proveedores Conscientes.**

En cuanto a la gestión responsable en el ámbito de la cadena de suministro, las grandes compañías tienen también mucho que aportar desde un punto de vista de intergración horizontal, vertical e internacional.

*Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>1</sup> puso en marcha en 2008 un proyecto con la agencia de desarrollo alemana GTZ, incluyendo varias empresas –entre ellas Telefónica – y once pequeños y medianos proveedores, todo ello con el objetivo de estudiar la forma en que la publicación de informes de sostenibilidad puede crear valor en la cadena de suministro.

El proyecto “*Transparency in the Supply Chain*”, integrado en el servicio de estudios del GRI (2008), gira en torno al modo en que las grandes empresas pueden proporcionar un incentivo a sus proveedores para la publicación de informes de sostenibilidad. A causa de esta demanda real de transparencia en la cadena de suministro de las grandes empresas, la GRI ha puesto también en marcha una Red de Acción Mundial para la Transparencia en la Cadena de Suministro. Partiendo de las lecciones aprendidas en el proyecto, la propuesta central de esta red es que las grandes empresas apoyen a sus proveedores en el proceso de elaboración de sus informes de sostenibilidad y que éstos queden capacitados para utilizar las directrices de la GRI. A través de este apoyo, los proveedores recibirán un certificado de formación de GRI. Esta colaboración ayudará a los proveedores participantes a mejorar sus procesos internos, a elaborar un informe GRI, y a que puedan aportar sus propias opiniones acerca del modo en que hacen frente a las cuestiones de la sostenibilidad.

En general, las ventajas de una política de proveedores responsable se manifiestan en una mayor estabilidad, garantía y calidad del servicio, en ahorros derivados de una cartera de proveedores más segura, en un menor número de denuncias, sanciones o multas y en ventajas competitivas provenientes de un mayor grado de colaboración por parte de los proveedores en cuanto a adaptación a nuevos productos o innovación. En definitiva, tener una política de compra responsable significa integrar a los proveedores en la planificación y gestión de la empresa, considerándolos como un grupo de interés tan importante como el de los empleados o el de los clientes.

---

<sup>1</sup> Explicada en mayor profundidad en el apartado 8.

## 7. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA.

### 1. Centralidad, Especificidad, Proactividad, Voluntariedad y Visibilidad.

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa en la cadena de valor y en el contexto competitivo de las empresas son, en el fondo, adaptaciones dentro del conjunto de actividades desempeñadas por la empresa de forma corriente y habitual. Pero no aparece el factor estratégico como un generador de respuestas que permita entender su valor como parte esencial de las organizaciones a la hora de garantizar su permanencia en el largo plazo.

Lo que realmente significa adquirir el carácter de iniciativa estratégica de responsabilidad social corporativa fue algo que exploraron Burke y Logsdon (1996). Estos autores conceptualizaron cinco dimensiones que representan posibles características, resultados y productos que son generados por las acciones de RSC estratégica.

Estas dimensiones son:

- *Centralidad.*
- *Especificidad.*
- *Proactividad.*
- *Voluntariedad.*
- *Visibilidad.*

Las “dimensiones de la RSC estratégica” se conceptualizan a partir de las dimensiones de la Estrategia. Dichas dimensiones de RSC estratégica son, por tanto, una contextualización construida a partir de las dimensiones clásicas que componen el concepto general de Estrategia. Estas cinco dimensiones de la RSC estratégica son descritas a continuación desde una perspectiva de aplicación práctica e interrelación existente.

Burke y Logsdon (1996) han llegado a la **conclusión** de que si la actividad de **RSC tiene una importancia estratégica** para una empresa, entonces la responsabilidad social corporativa debería **cumplir** los criterios de las cinco **dimensiones** necesarias para que dicha iniciativa evolucione sobre el concepto de mera actividad de RSC y adquiriera la consideración de RSC estratégica.

## 7.1. CENTRALIDAD, ESPECIFICIDAD, PROACTIVIDAD, VISIBILIDAD Y VOLUNTARIEDAD.

La **centralidad** se relaciona con el hecho de que una iniciativa de RSC debe necesariamente estar alineada con la misión y los objetivos de la empresa (Ansoff, 1977 y 1983; Thorelli, 1977). Por tanto, la RSC como tal comprende programas que están ligados a los objetivos de la organización, y en este sentido, recibirá prioridad de la dirección de la compañía, generando de esta manera una explicación coherente en términos de rentabilidad. Esto podrá traducirse en una mejora de los beneficios. En este sentido, la **centralidad** es una medida de la proximidad y adecuación entre un programa de RSC y la misión y objetivos de una empresa. Las actividades o programas que posean una elevada centralidad son mas interesantes para las empresas que aquellos con una centralidad reducida, tal como la filantropía, puesto que el objetivo de negocio de una compañía pasa por la generación de resultados para sus accionistas y no por la inversión permanente en acciones no ligadas con su objeto social.

Por otro lado, las iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica deberían **específicamente** beneficiar a la organización. Por tanto, las compañías deben ser capaces de capturar e interiorizar los beneficios de las iniciativas de RSC en lugar de simplemente generar iniciativas aisladas (las cuales producirían retornos puntuales y centrados en el corto plazo) que tan sólo replicarían lo que ya hacen otros actores de la misma industria, comunidad o sociedades estatales en las que la compañía compite.

La responsabilidad social corporativa estratégica debe ayudar necesariamente a definir y mantener aquella ventaja competitiva que sea percibida como generadora de una posición **específica y diferenciadora** en términos de coste o precio. De esta forma, existirá una relación causal entre las distintas estrategias de las organizaciones y su capacidad para constituir la base de la ventaja competitiva de cada empresa (Rumelt, 1980; Porter, 1985; Day y Wensley, 1988; Hunt, 2000; Miles y Covin, 2000; Karna et al, 2003; Crawford y Scaletta, 2005).

La relevancia de la **especificidad** queda patente si se analiza su impacto en diversos contextos pertenecientes a la realidad empresarial. Así por ejemplo, si una empresa se beneficia de iniciativas comunitarias que apoyan la financiación e implementación de programas formativos o de atención al ciudadano, no es posible excluir de su disfrute al resto de las empresas que forman parte de un sector o que operan en una determinada geografía. Se asiste, en definitiva, a la creación de un bien publico donde no cabe exclusión puesto que todos (empresas y ciudadanos) pueden beneficiarse del mismo aunque aun sin haber contribuido a su financiación o implementación. Este tipo de iniciativas presenta una baja especificidad, cosa que no ocurriría, por ejemplo, si se desarrolla un programa o patente de I+D+i que



impacte positivamente en la cadena de suministro de la empresa que lidera, financia e implementa dicho programa. En este caso concreto, estaríamos ante una iniciativa de RSC con alta especificidad.

Abundando en esta idea, cuando la RSC es **específica** la captura de beneficios referida anteriormente requiere de la existencia de mecanismos que aseguren que la empresa es remunerada por sus iniciativas. Por ello, se generan mayores costes de coordinación que pueden moderarse mediante la implantación de proyectos directos. Estos proyectos directos suelen implementarse dentro de las compañías y en su ejecución gozan de la aplicación de mecanismos administrativos de control de gasto y rentabilidades asociadas, lo cual facilita la comparación y la discriminación entre proyectos.

Siguiendo a Husted y Allen (2000), las empresas normalmente consiguen beneficios como consecuencia de la **especificidad** cuando incorporan a sus productos y servicios atributos propios de la RSC o cuando utilizan recursos relacionados con la RSC en su obtención. En este sentido, es más frecuente capturar beneficios privados con actividades de RSC cuando éstas se basan en ventajas competitivas diferenciales específicas lo cual dificulta la copia o reproducción por parte de otros agentes implicados (compañías competidoras, gobiernos, *stakeholders*...). Por esta razón, aquellos proyectos que incluyen el desarrollo de nuevos productos y servicios que cuentan ya con atributos propios de la RSC (respetuosos con el entorno, por ejemplo) o con las innovaciones que persiguen una mayor eficacia y eficiencia de los procesos de manufactura y montaje, presentan, por lo general, mayores niveles de especificidad.

En términos de **proactividad**, las iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica deben ser una herramienta para anticipar la dinámica de las expectativas de los *stakeholders* (y capturar así la situación actual y las tendencias socio-ecológicas, políticas y tecnológicas).

En este sentido, la RSC estratégica no es algo reactivo y puntual y precisamente por ello, debe ser planificada (Quinn, 1980) en ausencia de situaciones de crisis. Sólo así se garantiza su carácter proactivo y la capacidad para anticipar los distintos escenarios (contexto favorable, neutro, negativo o de crisis) sobre los que navegan las empresas.

Por otro lado, la **proactividad** refleja el grado en que una empresa actúa anticipándose a la aparición de problemas sociales y medioambientales mientras que el voluntarismo nos indica el ámbito y alcance de las decisiones discrecionales y es lo opuesto al mero acatamiento de la legislación, siempre y cuando no existan requerimientos legales de obligado cumplimiento en las que sólo cabe la opción de actuarlos y cumplirlos.

La elección de las iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica debe ser un proceso **voluntario** y por tanto, discrecional de toma de decisiones (Lyles, 1985; Burke et al,

1986) para las compañías. La RSC, por definición, debe ser vista como algo discrecional (Carroll, 1979) y en este sentido, se puede afirmar que la dimensión del “voluntarismo” está relacionada con la dimensión “proactividad”.

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica deben ser **visibles** y observables, a la vez que deben garantizar la habilidad de las corporaciones para ganar reconocimiento tanto de los *stakeholders* internos y externos (Mintzberg, 1988). La iniciativa de RSC estratégica debe **construir la imagen de la organización** mediante la creación de una plataforma de contacto que garantice una atención favorable (positiva y beneficiosa por tanto) por parte de los medios. Las estrategias de responsabilidad social corporativa estratégica pueden también contribuir a mitigar la exposición negativa a medios y sociedad y por tanto, ayudar en el proceso de protección de la reputación de la firma, evitando que la misma sea empañada con comunicaciones no controladas o indeseadas mediante la construcción de una plataforma de relaciones donde prime la honestidad, la seriedad y la transparencia. Esto último incluye la puesta en marcha de una línea de comunicación que construya especialmente la imagen de la compañía como un generador de opinión en su área de especialidad de forma que pueda jugar predominante en futuras revisiones legislativas o establecimientos de nuevos marcos de actuación.

Por extensión la **visibilidad** contribuye a la creación de la reputación de una empresa. El manejo del concepto de visibilidad no siempre incluye la búsqueda de una notoriedad positiva. De hecho, en muchos casos se busca no figurar para evitar asociaciones erróneas o malintencionadas por parte de los distintos grupos de interés. Asimismo, es importante destacar que si una corporación no emprende determinadas acciones esperadas por la colectividad o actúa en contra de lo que se espera de ella, el impacto sobre su reputación puede ser desastroso en el corto y medio plazo (Burke y Logsdon, 1996).

Se debe resaltar que la **visibilidad** presenta también una estrecha vinculación con las consideraciones que la empresa desarrolla en términos de comunicación interna. Así, existen programas de incentivos y mejora implantados por las compañías que complementan los ofrecidos por los gobiernos como derechos básicos (educación de los hijos, coberturas sanitarias, seguros de desempleo) que no son fácilmente visibles y observables externamente pero que sin embargo pueden mejorar la motivación de los empleados (y por tanto, la productividad de los mismos) al tiempo que pueden influir muy positivamente en el sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la compañía, con interesantes derivadas sobre la retención de talento y el crecimiento profesional.

Realizando un pequeño análisis comparativo entre las cinco dimensiones expuestas, se puede afirmar que no todas son igualmente relevantes. Tal como expone Dentchev (2004), citando

un trabajo empírico de Husted y Allen (2000) sobre RSC en empresas españolas, la **especificidad y la visibilidad** aparecen como dimensiones razonablemente significativas mientras que la voluntariedad en muchas ocasiones actúa en dirección opuesta a la esperada. En cuanto a la centralidad y la proactividad, el presente trabajo concluye que estas dimensiones juegan un papel prácticamente insignificante.

Siguiendo con las conclusiones del mencionado estudio, si la empresa pretende ser pionera en la definición, diseño e implantación de acciones de RSC, las acciones que se desarrollen con este objetivo deberán poseer una **elevada especificidad y visibilidad** y, secundariamente, algunos de las características asociadas a la centralidad. De esta forma, se alcanzarían beneficios tanto para la sociedad en general como para las compañías. Sin embargo, en aquellos casos en que las iniciativas de RSC no sean estratégicas, no se puede pretender lograr la generación de valor para todas las partes afectadas. Existe en estos casos una elevada probabilidad de que la empresa pionera pague los costes de ser la primera, beneficiándose todas aquellas que optan por adoptar estrategias de seguimiento e imitación que les permitirán acceder y disfrutar de los bienes públicos generados.

De acuerdo con Husted y Allen (2000), la RSC debe tener en cuenta las consideraciones estratégicas (donde las observaciones sobre el coste son predominantes) y las altruistas o filantrópicas (donde los conceptos relacionados con el coste menos relevantes y las preocupaciones sobre cómo conseguir legitimación social pueden llegar ocupar un lugar esencial).

Como **conclusión**, si una acción de RSC se convierte en estratégica, entonces debe estar necesariamente representada y definida bajo los conceptos que definen las mencionadas dimensiones de la responsabilidad social corporativa estratégica. Por tanto, si la RSC se convierte en estratégica, debe estar cercana a los valores o a la misión de la organización o contribuir a reducir costes o facilitar la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por la firma o mejorar la visibilidad de la compañía llevándola hacia un resultado netamente positivo.

Como **última medida** de los **beneficios** estratégicos de las actividades de responsabilidad social corporativa estratégica se encuentra el **valor** que dichas actividades **crean para las empresas**, entendiendo como tal la creación de un flujo medible de beneficios económicos que la compañía espera recibir (Burke y Logsdon, 1996). De aquí que las iniciativas de responsabilidad social corporativa conducentes a la reducción de costes y a la diferenciación de productos sean indicadores destacados del hecho de que la responsabilidad social corporativa debe tender a ser **estratégica por naturaleza**.



## 8. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

### 1. Modelos operativos de RSC.

### 2. Modelos estratégicos de RSC.

### 8.1. MODELOS OPERATIVOS DE RSC.

Tal como se explicó anteriormente, la primera elaboración teórica mayoritariamente aceptada por la comunidad académica y el ámbito empresarial fue la planteada por Archie B. Carroll en 1979, cuando en su *Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance*<sup>1</sup> argumentó que la RSC se soporta en un modelo en forma piramidal (ver figura 4) estructurado por cuatro responsabilidades agregadas: “las económicas y las legales, que son exigidas socialmente, las éticas que son esperadas socialmente y las filantrópicas [o discrecionales] que son [abiertamente] deseadas por la sociedad” (Jamali, 2008).

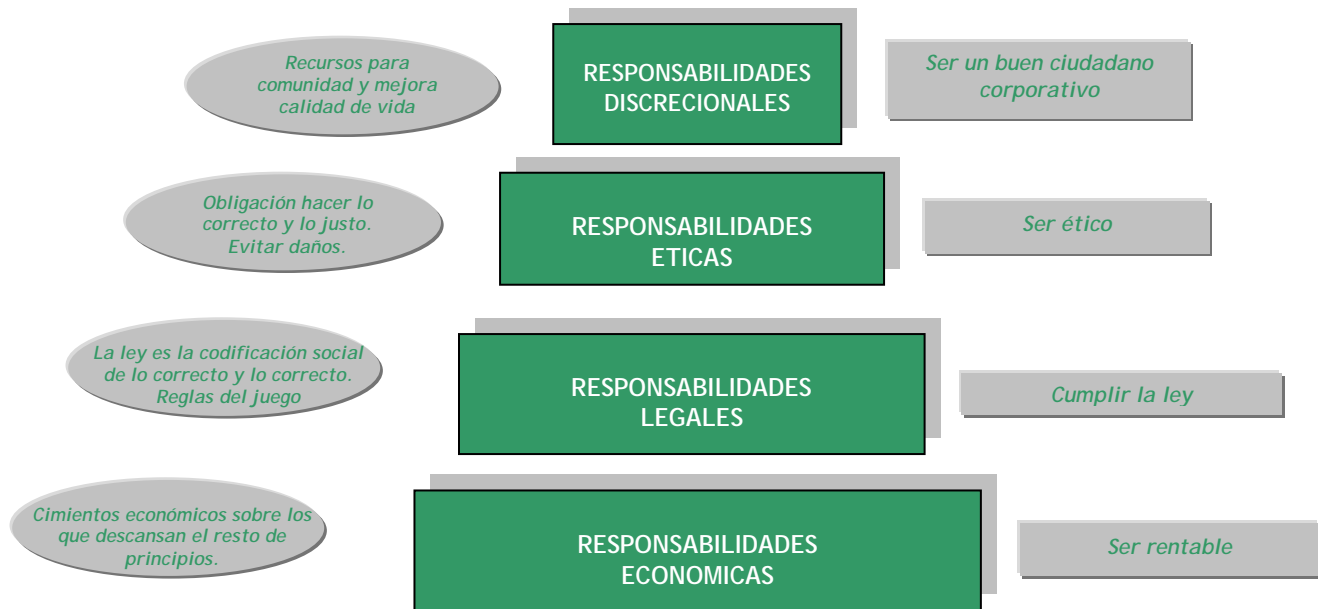
Según Carroll, mediante las responsabilidades económicas las empresas ofrecen los bienes y servicios que son objetos de su modelo productivo y que requiere la sociedad para la satisfacción de sus necesidades. Esta dimensión se refiere a las expectativas de que las empresas sean rentables y obtengan utilidades.

Mediante las responsabilidades legales, las empresas acogen y cumplen las normas básicas que el entorno establece para su operación. Esta dimensión hace referencia a aquellas expectativas sociales de que las empresas alcancen esos objetivos económicos sujetándose a las leyes existentes. A través de las responsabilidades éticas, se verifican “estándares de conducta y expectativas que reflejan un interés por lo que los consumidores, empleados, propietarios y la comunidad considera justo” (Araque y Montero, 2006) en áreas en las que aún no existe reglamentación vinculante. La dimensión ética está referida a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Y por último, las filantrópicas, de carácter puramente voluntarias y relativas a las expectativas de la de que las empresas se impliquen en roles que satisfagan normas sociales (Jamali, 2007).

---

<sup>1</sup> Modelo conceptual en tres dimensiones del desempeño corporativo

FIGURA 4: Pirámide de RSC según Carroll.



Fuente: traducción propia del modelo piramidal de Carroll (1979).

Las dos primeras dimensiones remiten al desempeño eficiente de la función económica de la empresa. Las dos últimas implican la responsabilidad de ejercer dicha función acogiendo valores sociales preestablecidos sin desmejorar las condiciones del entorno que impacta la empresa.

Desde este modelo explicativo inicial, que se consolidó como la interpretación paradigmática durante toda la década de los ochenta, se pueden rastrear **dos implicaciones** fundamentales para entender el concepto de RSC en la actualidad: la primera de ellas, que la RSC es multidimensional, y la segunda, que ésta no sólo tiene implicaciones o **motivaciones** económicas, como manifestaba Friedman nueve años atrás<sup>1</sup>, sino que a través de ella las metas corporativas **económicas y sociales** son compatibles.

<sup>1</sup> Los estudios más relevantes de Friedman sobre RSC datan de 1970 (nueve años antes que el planteamiento descrito sobre el modelo de Carroll de 1979) y plantean una motivación fundamentalmente económica como base de las acciones de responsabilidad corporativa.

Sin embargo, actualmente, uno de los modelos explicativos mayoritariamente aceptado para interpretar el fenómeno de la RSC es la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) que en definitiva se consolidó como una nueva teoría de gestión organizacional y ética empresarial que incorporó los valores y la moral a la empresa, ampliando las concepciones teóricas de la RSC acuñadas previamente, mientras facilitó su medición identificando claramente los diferentes actores que se vinculan a sus procesos. Es importante destacar que en el apartado 6.4 se ha realizado un extenso recorrido por las principales contribuciones al concepto de *stakeholder* efectuadas, entre otros, por Clarkson (1991), Grennley y Foxall (1996), Polonsky (1996), Mitchell et al (1997), Porter y Kramer (2002), Bonini et al (2006) y Werther y Chandler (2006). Sin embargo, muchas de estas contribuciones incluyen la consideración de la dimensión “estratégica” entre sus definiciones y por ello, no abundo más en este espacio al estar dedicado el presente apartado a describir los principales modelos operativos de RSC.

Los *stakeholders* son todos los agentes del entorno, grupales o individuales, que pueden afectar o pueden verse afectados por “la actuación organizacional en términos de sus productos, políticas y procesos de trabajo” (Aragón, 1998).

Esta postura, significativamente diferente, claramente más amplia y detallada, y definitivamente menos abstracta que la de Carroll, expande el objeto de estudio de la RSC porque al asegurar que la empresa debe responsabilizarse por los efectos que su operación genere en un entorno tan complejo como el definido por Freeman, multiplica las variables que deben examinarse para describirla.

En definitiva, la teoría de los *stakeholders* pone de manifiesto, como nunca antes, que la empresa tiene que cumplir ciertas obligaciones hacia aquellos muy diversos agentes que se ven afectados por su operación, enfocándose en la responsabilidad ética que soporta la relación contemporánea entre ésta y la sociedad.

Y es sólo gracias a estos avances teóricos que es posible, a partir de la segunda mitad de los años ochenta, redefinir la RSC como la práctica de incorporar los intereses de los accionistas y los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones empresarial para incrementar el beneficio de la empresa y el bienestar social (Detomasi, 2008), o como la institucionalización de procesos que faciliten la reflexión axiológica y la elección estratégica, a partir de las consecuencias probables de tal acción sobre derechos morales e intereses de todos aquellos *stakeholders* identificados en una situación determinada, de manera que se logre una estructura que permita a la empresa la toma de decisiones colectivas, informada por determinados criterios morales” (Araque y Montero, 2006).

Pero es en 1991, tras la publicación de “*Corporate Social Performance Revisited*”<sup>1</sup> por Wood (1991) cuando se aportaron al concepto de RSC variables que generaron valor agregado a la definición previa de Carroll y a los desarrollos de Freeman, especialmente en tres campos: i) el de las motivaciones que una empresa tiene para actuar responsablemente, ii) el de los procesos mediante los cuales lo logra, y iii) el de los resultados que dicha acción genera.

Para Wood (1991), los principios que generan la RSC pueden ser institucionales, organizacionales o individuales, lo que implica que “la motivación para que una firma ejecute acciones de responsabilidad social pueden originarse de un principio de legitimidad (institucional)...de un sentido organizacional de responsabilidad pública (emanado desde la empresa)...o de las elecciones individuales de los directivos, de su responsabilidad y su compromiso personal” (Jamali, 2008).

Asimismo, otro de los aportes sustanciales de Wood (1991) a la teoría de la RSC, es la definición que hace de la *responsividad* como la conjunción de evaluaciones ambientales, el manejo adecuado de los agentes afectados por la operación de la empresa y un monitoreo efectivo de las respuestas empresariales a temas sociales (Jamali, 2008). Esta nueva definición apunta a resaltar la importancia de los procesos de reacción empresarial frente a las demandas del entorno social que se ve afectado por su operación, y supera la concepción previa de RSC como un proceso encaminado al cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa. (Araque y Montero, 2006), así como también traslada el énfasis en la conceptualización de la RSC desde una concepción donde la cuestión clave era reaccionar ante los problemas sociales generados por la firma, a un escenario donde lo fundamental es anticiparse a ellos.

Dicho modelo, tal y como se ha afirmado, complejiza la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial, pero a la vez aporta elementos de análisis novedosos y definitivos para los desarrollos teóricos futuros.

Tras este repaso de los principales modelos aceptados de forma clásica, y con el objetivo de ser lo más riguroso posible en el repaso otras formulaciones existentes, se describen a continuación dos modelos (modelo RESOCO modelo INCAE) de aplicación en contextos donde la implicación local y la variable social presentan una relevancia significativa. Si bien estos modelos están basados en buena parte de las teorías y conceptos descritos en capítulos anteriores, su carácter original y su aplicación en contextos actuales hacen aconsejable su mención. Seguidamente, se realizará una referencia a los principales organismos internacionales y normas y estándares de aplicación que elaboran una serie de guías y modelos con el objetivo de establecer unas pautas a la hora de diseñar y reportar las principales actuaciones en el campo de la RSC (*Global Compact*, Libro Verde de la Comisión

---

<sup>1</sup> Responsabilidad social corporativa “revisada” o “replanteada”



Europea, la Norma SA 8000, el *Global Reporting Initiative*, la Norma AA 1000, la Norma SGE 21 de Forética y las Especificaciones Técnicas OHSAS).

### 8.1.1 EL MODELO RESOCO.

El modelo RESOCO es un conjunto de productos y servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en su compromiso con la sociedad tomando como referencia fundamental el Modelo EFQM de Excelencia. Todo ello se complementa con la aplicación de una herramienta telemática que permite la implantación de un plan de acción social y auditoría independiente. En su liderazgo y desarrollo han participado diversas instituciones entre las que destacan la fundación Biodiversidad, GAIA (asociación de empresas de cluster), el Fondo Social Europeo y diversas empresas del sector de las tecnologías de la información.

La implantación y gestión de este modelo impulsa la mejora de la competitividad dentro de las organizaciones.

La solución RESOCO se fundamenta en un modelo que representa una referencia de organización socialmente responsable. Para su definición, se ha llevado a cabo una intensa investigación a nivel internacional donde se analizaron diferentes modelos, metodologías, buenas prácticas y bibliografía relacionada con la materia. Este proceso fructificó en un modelo de referencia, una metodología de autoevaluación y una metodología de definición de Plan de Mejora apoyados todos ellos a través de herramientas telemáticas, dirigidos a apoyar a las organizaciones en la búsqueda de la sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, RESOCO es un modelo basado en modelos ya existentes y estándares de gran aceptación como el Modelo EFQM de Excelencia, el estándar AA1000, la Norma SA 8000 o el *Global Reporting Initiative* (GRI).

De esta forma, RESOCO (ver figura 5) establece los principios básicos que generan un marco de actuación de referencia para todo tipo de organizaciones.

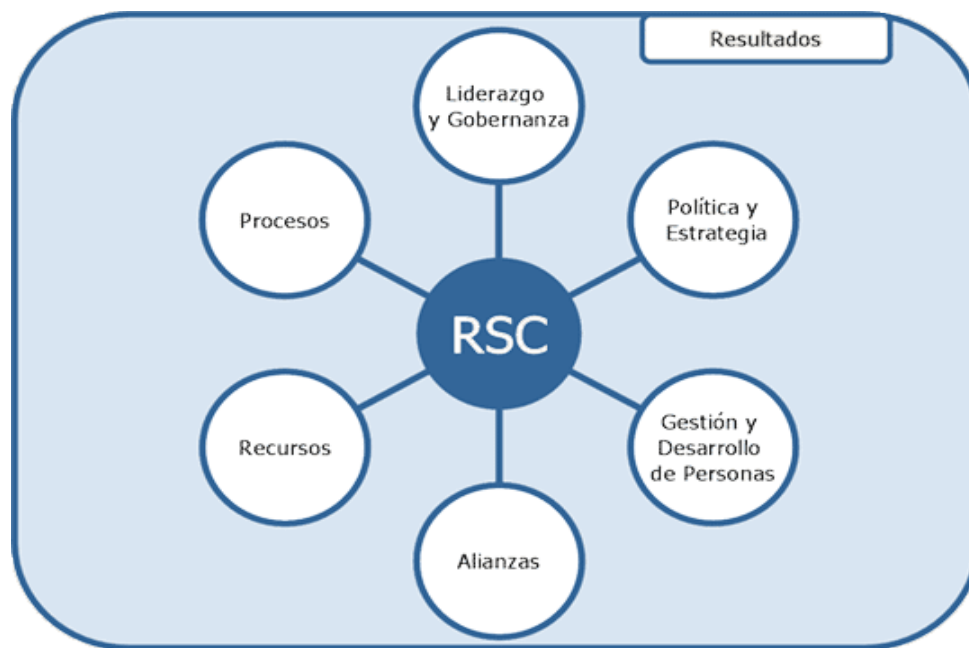
Los objetivos son:

- Transparencia.
- Seguridad y salud laboral.
- Modelos de gestión enfocados al desarrollo del conocimiento y la participación.
- Respeto por el medio ambiente.
- Colaboración con agentes sociales.
- Inversión socialmente responsable.
- Conducta ética.
- Respeto de los derechos humanos y mejora continua.

Este modelo establece que sólo aquellas organizaciones que basen su estrategia y sus procesos de decisión en los principios de la RSC se considerarán socialmente responsables.

El modelo RESOCO plantea 7 criterios de actuación integrados en un Modelo de Gestión basado en los principios de la responsabilidad social de las empresas.

FIGURA 5. Elementos de RSC según el modelo RESOCO.



*Fuente: Fundación biodiversidad, GAIA y Fondo Social Europeo.*

A pesar de que los conceptos que propone son generalistas y universales, su aplicación ha estado muy limitada al campo de las pymes (y en concreto, de pymes de los sectores de tecnologías de información y nuevas tecnologías) al establecer, como principal objetivo, la definición de un manual de supervisión y control de las iniciativas de RSC desplegadas en un contexto de actuación más bien reactivo.

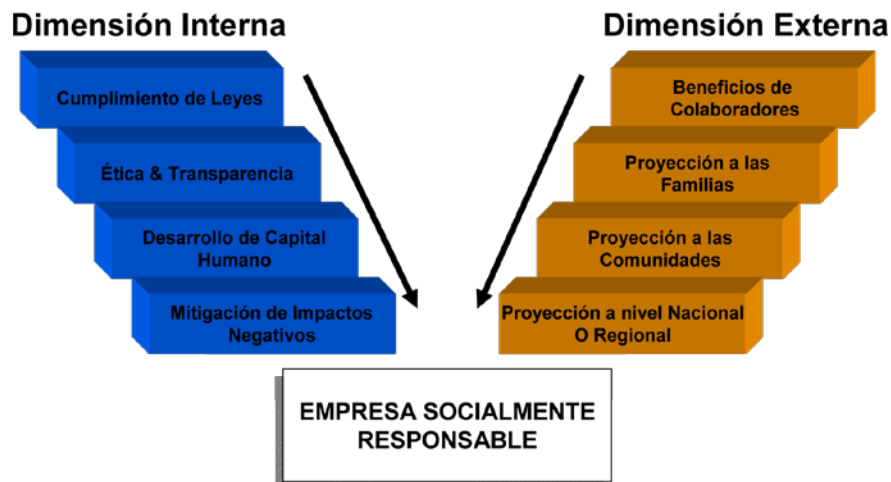
### 8.1.2. EL MODELO INTEGRAL INCAE.

Este modelo (ver figura 6) propone la aplicación y seguimiento de un Manual de Indicadores de responsabilidad social corporativa como herramienta de autodiagnóstico dirigida a revisar la gestión de la empresa en cada ámbito que comprende una conducta socialmente responsable.

Es un modelo de aplicación fundamental en países de la región centroamericana y tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Las fortalezas nacionales de los países centroamericanos.
- Las tendencias internacionales de RSC.
- La herramienta debe permitir comparaciones entre empresas y sectores y ser adaptable a los diferentes países de la región.
- Los resultados obtenidos de esta herramienta deben de ser de alta relevancia para el sector privado desde la perspectiva de un punto de comparación en el avance de la región centroamericana en lo relativo a RSC.

FIGURA 6. Dimensiones de la RSC según INCAE.



*Fuente: INCAE Business school.*

El Modelo INCAE comprende ocho categorías que a su vez están ubicadas en dos dimensiones generales: interna y externa (ver figura 7). Dentro de la dimensión interna se encuentran las siguientes categorías:

### 1. Cumplimiento de leyes.

En primera instancia, las empresas deben cumplir con el marco legal establecido que incluye la legislación laboral, tributaria y ambiental de cada país. Adicionalmente al cumplimiento del marco legal, las empresas deben de cumplir estándares establecidos, ya sea por certificaciones internacionales o por políticas corporativas, de productos y de seguridad laboral. Si bien no existe legislación sobre algunos temas de RSC y sobre los que si existe legislación son nuevos y en constante revisión, sirven como punto inicial de evaluación.

### 2. Ética y transparencia.

El código de ética y las prácticas que permiten transparencia son las bases para el cumplimiento de los objetivos operacionales y estratégicos de la organización. Estos guían el comportamiento ante aquéllos con quienes mantiene relaciones la empresa como son los proveedores, inversores y colaboradores. Forman parte de esta categoría los mecanismos comunicación y control que determinen el cumplimiento de las mismas.

### 3. Desarrollo de capital humano.

El éxito de toda organización depende de la calidad de sus recursos humanos. Esta categoría se refiere a prácticas internas que buscan mejorar el desempeño de los colaboradores a través de capacitación o de políticas de promoción interna.

### 4. Minimización de impactos negativos.

Independientemente del giro del negocio, todas las empresas en algún momento en sus operaciones generan un impacto negativo. El impacto negativo que se da en todas la empresas esta relacionado con los colaboradores y con la seguridad en el lugar de trabajo y con los despidos o reducciones de personal. Otros aspectos que se incluyen en esta categoría dependerán de sus actividades productivas como son acciones dirigidas a encontrar soluciones innovadoras que aseguren el uso sostenible de los recursos naturales y que reduzcan al máximo el impacto negativo de la empresa en el ambiente.

### 5. Proyección hacia las familias.

Dentro de esta categoría se incluyen las inversiones que aumenten la calidad de vida de las familias de los colaboradores directos de la empresa. Las inversiones pueden estar dirigidas al nivel de educación de los familiares del colaborador, al acceso a servicios de salud y las condiciones de vivienda.

### 6. Proyección hacia la comunidad y beneficios para sus colaboradores.

Esta categoría abarca una amplia gama de acciones enfocadas en causar un impacto positivo en las comunidades inmediatas de las empresas. Algunas de estas acciones incluyen la generación de empleo, voluntariado de colaboradores en la comunidad, donaciones de productos y servicios y desarrollo de infraestructura pública o compartida.

FIGURA 7. Categorías y subcategorías de RSC según modelo INCAE.

Dimensión Interna	Cumplimiento de Leyes	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cumplimiento de Legislación Laboral</li><li>•Cumplimiento de Obligaciones Tributarias</li><li>•Cumplimiento de Parámetros Ambientales</li><li>•Cumplimiento de Parámetros de Productos</li><li>•Cumplimiento de Estándares de Seguridad</li></ul>
	Ética & Transparencia	<ul style="list-style-type: none"><li>•Política de Transparencia y ejecución</li><li>•Existencia y ejecución de Código de Ética</li><li>•Transparencia en reportes formales</li><li>•Calidad y frecuencia de Reportes Sociales</li></ul>
	Desarrollo de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>•Inversión de formación de Colaboradores</li><li>•Programas de Capacitación</li><li>•Política de Promoción Interna</li><li>•Sistema de evaluación y retroalimentación</li><li>•Relación productividad y Compensación</li></ul>
	Mitigación de Impactos Negativos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Políticas y mecanismos de Seguridad laboral</li><li>•Manejo de despidos y reducciones de personal</li><li>•Frecuencia y Manejo de Accidentes Laborales</li><li>•Manejo de desechos, aguas, emisiones</li><li>•Ciclo de Vida del Producto</li></ul>
Dimensión Externa	Beneficios de Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>•Salarios relativos a la industria</li><li>•Sistemas de seguridad social y pensiones</li><li>•Políticas corporativas de salud</li><li>•Subsidios a colaboradores</li><li>•Evaluación de clima organizacional</li><li>•Rotación de personal</li></ul>
	Proyección a las Familias	<ul style="list-style-type: none"><li>•Beneficios y subsidios a la familia del colaborador directo</li><li>•Conocimiento de los beneficios</li><li>•Impacto en calidad de vida de las familias</li></ul>
	Proyección a las Comunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>•Generación de empleo directo o indirecto</li><li>•Contribuciones y apoyo a proyectos sociales</li><li>•Desarrollo de infraestructura pública o compartida</li><li>•Voluntariado</li><li>•Proyección de RSE a clientes y proveedores</li></ul>
	Proyección a nivel Nacional o Regional	<ul style="list-style-type: none"><li>•Niveles de inversión total</li><li>•Apoyo a instituciones del estado</li><li>•Alianzas y apoyo a ONGs sociales</li><li>•Colaboración con universidades</li><li>•Comunicación y promoción de estándares</li><li>•Valor Económico agregado social</li></ul>

Fuente: INCAE Business school.

### 7. Proyección a nivel nacional o regional.

Esta categoría incluye el impacto económico global de la empresa que es generado por los niveles de inversión en el país, alianzas con organizaciones sociales, colaboraciones con centros superiores de educación que crean valor social.

El Modelo plantea que la empresa debe enfocarse de manera integral y balanceada en cada una de las áreas críticas así como identificar y satisfacer los requerimientos de cada una de las partes interesadas para alcanzar una conducta de responsabilidad para con la sociedad donde opera. En este sentido, propone ocho categorías que pueden dividirse, a su vez, en una serie de subcategorías. Paralelamente, para cada subcategoría se ha diseñado un grupo de variables de medida específicas. Por ejemplo, el vértice “cumplimiento de las leyes” está compuesto por seis subcategorías en total; una de estas subcategorías es “cumplimiento de legislación laboral”, la cual a su vez incluye un grupo de indicadores cualitativos con preguntas cerradas de respuesta *Sí o No*. El detalle de categorías y subcategorías se puede ver en la figura 7.

### **8.1.3. GLOBAL COMPACT.**

Creado a partir del Foro Económico de Davos (enero de 1999) de Naciones Unidas, trata de constituir una red de grandes empresas, ONG, sindicatos, diferentes organizaciones de Naciones Unidas, etc., con el fin de responder a los retos sobre RSC a los que se enfrentan las empresas. El Global Compact promueve el seguimiento de los siguientes nueve principios universales, agrupados en las áreas de derechos humanos, laboral y medio ambiente:

#### *Derechos Humanos:*

1. Respetar y proteger la Declaración Internacional de Derechos Humanos.
2. Asegurarse de que no se están violando estos derechos con su actividad.

#### *Laboral:*

3. Asegurar la libertad de asociación y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar cualquier forma de trabajo forzoso y esclavitud laboral.
5. Abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Eliminar cualquier discriminación laboral.

#### *Medio ambiente:*

7. Apoyar prácticas preventivas frente a los retos medioambientales.
8. Establecer iniciativas que promuevan la responsabilidad empresarial.
9. Apoyar el desarrollo, implementación y difusión de tecnología sostenible.

La pertenencia al Pacto obliga a las empresas a establecer políticas respecto a sus *stakeholders* y a formalizar sistemas de gestión de la RSC teniendo en cuenta los nueve principios descritos. Las empresas deben presentar anualmente en forma de casos, al menos un ejemplo de acción desarrollada por la empresa relacionada con uno de los principios.

En España existen varias empresas firmantes del Pacto, entre las que destacan Grupo Inditex, BBVA, Endesa, Gas Natural SDG, Telefónica, Grupo Ferrovial, Campofrío, Red Eléctrica de España, Adolfo Domínguez, Iberdrola y Acciona.

#### **8.1.4. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA.**

La Unión Europea es probablemente la organización internacional más activa en materia de RSC. Destacan diferentes Consejos o Conferencias, como la mención a la RSC incluida en el Consejo Europeo de Lisboa de 2000, los diferentes encuentros multisectoriales organizados por la Presidencia belga en 2001 o las conferencias sobre RSC de la Presidencia danesa e italiana. Hay que destacar el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” de junio de 2001, así como la creación del Foro Europeo *Multi-stakeholder* para la RSC (octubre de 2002). El Libro Verde, que vincula el éxito empresarial con la responsabilidad social con las partes interesadas, resume a lo largo del documento las distintas dimensiones del enfoque RSC. La postura fijada en el Libro entiende que la RSC pasa por los recursos humanos, la Seguridad y Salud en el trabajo, la adaptación al cambio, la gestión de los impactos medio ambientales, las relaciones con las comunidades locales, las políticas hacia socios, proveedores y consumidores, el respeto a los derechos humanos.

#### **8.1.5. LA NORMA SA 8000.**

En octubre de 1997 el organismo “*Social Accountability International*” (SAI, antigua CEPAA), con la participación de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y sindicatos, publicó la norma SA 8000 sobre Responsabilidad Social (Social Accountability International, 1997). Posteriormente en 2001, se publica la segunda edición de la norma. Se trata de una norma de carácter voluntario, es decir, un acuerdo de estandarización a los que se acogen no obligatoriamente las empresas que sigue la línea de las conocidas *International Standard Organization* en sus series ISO 9000 (Aseguramiento de la Calidad) e ISO 14000 (Medioambiental). No obstante no constituye un caso único ya que existen otras iniciativas similares en cuanto al establecimiento de códigos de conducta o principios de observancia

laboral, como por ejemplo el Código VESTEX de Guatemala, los principios del grupo de trabajo *White House Apparel Industry Partnerships* o incluso los acuerdos adicionales al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o la Guía para empresas multinacionales de la OCDE (ISO, 1997).

El objetivo de la norma SA 8000 es el de contribuir a evitar el “*dumping* social” y el desarrollo de empresas “*sweatshops*” o “maquilas” mal entendidas (Méndez González, 2000). Pretende manejar la responsabilidad social de las empresas que las apliquen. Pretende demostrar a terceros el comportamiento ético de las empresas que lo aplican, asegurando a sus clientes que sus productos serán producidos bajo condiciones de trabajo humanitarias. Es por ello que la norma SA 8000, que se publicó junto con el documento guía para su aplicación, está basada en los principios establecidos por los siguientes organismos internacionales:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del niño.
- Las siguientes convenciones y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):
  - Convenciones 29 y 105 sobre Trabajos Forzados y Esclavitud.
  - Convención 87 sobre Libertad de Asociación.
  - Convención 98 sobre Derecho de Negociación Colectiva.
  - Convenciones 100 y 111 sobre la Igualdad en la Remuneración para Trabajadores.
  - Convención 135 sobre los Representantes de los trabajadores.
  - Convención 138 y Recomendación 146 sobre Edad Mínima.
  - Convención 155 y Recomendación 164 sobre Salud y Seguridad en el Trabajo.
  - Convención 177 sobre Trabajo en el Hogar.
  - Convención 182. Peores formas de trabajo infantil.

Pero la intención de la norma va más allá. Su pretensión es que la empresa se comprometa a respetar y acatar la legislación aplicable en cada país y por supuesto lo establecido en la propia norma SA 8000: *“la compañía deberá acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, cumplir con las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente, y con lo establecido en la presente norma.”* (SAI, 1997).

Parece que una norma como la indicada (Méndez González, 2000) supone un modelo para aquellas empresas de carácter multinacional que de forma complementaria a sus actividades en el llamado mundo occidental externalizan sus operaciones, contraten, subcontraten o compren a empresas de países donde el respeto a los derechos humanos no está garantizado, de forma que mediante la certificación la sociedad disponga de garantías elementales sobre el respeto de los derechos humanos por parte de los mismos.



### 8.1.6. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

El GRI nació en 1997 en un contexto en el que los gobiernos no mostraban mucho interés por contar con modelos unificados en la elaboración de memorias económicas, ambientales y sociales. Hoy en día, son frecuentes las iniciativas para que se incluya información no financiera en los informes de las empresas. Esto viene motivado por las presiones de los inversores, al mismo tiempo que por las políticas sociales y ambientales de los diferentes países.

La primera *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad* del GRI se publicó como un borrador en el año 1999. Tras un período de pruebas, el GRI publicó la guía en junio de 2000. El proceso de corrección comenzó inmediatamente después y se prolongó durante dos años hasta culminar en el trabajo que condujo a la Guía publicada en el 2002. Dicho proceso se realizó teniendo en cuenta muchas de las sugerencias de las partes interesadas en todo el mundo.

El GRI reconoce en su Guía “que la creación de un marco para la elaboración de memorias en todo el mundo es una tarea a largo plazo, y así observa que la elaboración de informes financieros tienen medio siglo de vida y a pesar de todo continúan renovándose bajo los ojos atentos de la creciente atención pública”.

La guía de 2002 según el propio GRI tiene diversas utilidades: “(...) una organización puede tomar la Guía como mero material de referencia, o aplicarla de manera progresiva. También podría preferir elaborar la memoria atendiendo a un nivel más exigente de «conformidad», que se apoya en la transparencia para equilibrar la necesidad de flexibilidad en la elaboración de memorias con el objetivo de conseguir una mayor comparabilidad entre los informantes” (GRI, 2002).

Hay que subrayar que el *Global Reporting Initiative*:

1. No es un estándar de sistema de gestión, no especifica requisitos, ni elementos sobre los procesos en las diferentes áreas de gestión.
2. No es un código de conducta, es decir no se trata de normas generales para regir el comportamiento de las organizaciones.
3. No es un estándar de desempeño ni establece pautas de actuación, es decir no fija objetivos al respecto de los diferentes aspectos de la responsabilidad social corporativa.
4. Sí constituye un marco para la presentación de memorias, mediante la orientación para la elaboración, a nivel de organización, de memorias al respecto. También promueve la comparabilidad entre las diferentes memorias.

En definitiva, en el *Global Reporting Initiative*:

- Se presentan principios y contenidos específicos que sirven de orientación para la elaboración, a nivel de organización, de memorias de sostenibilidad.
- Se ayuda a las organizaciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social;
- Se promueve la posibilidad de comparación de memorias de sostenibilidad a la vez que se toma en cuenta la utilidad de presentar la información a distintas organizaciones, muchas de las cuales realizan operaciones importantes en distintas partes del mundo.
- Se apoya la evaluación comparativa y la valoración de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias; y se pretende facilitar la interacción con las partes interesadas.

### 8.1.7. LA NORMA AA 1000.

La norma fue publicada por el *Institute of Social Ethical Accountability* en 1999, y trata de ser muy completa en su tratamiento de los aspectos de responsabilidad social corporativa. En la actualidad, se estudia la publicación de una nueva versión más actualizada. La norma distingue entre normas de procedimiento (como ISO 9001:2000) y de desempeño (como EFQM<sup>1</sup>), y en concreto se define así misma como una norma de procedimiento. Además, se inspira claramente en la filosofía de calidad y mejora de las normas ISO 9000. Muy importante es que la norma fundamenta su aplicación en la formalización del compromiso con las partes interesadas. La norma se presenta como un esquema completo, en particular incluye los siguientes documentos o estándares clasificados por su objetivo:

*La norma:*

- Documento AA 1000 que desarrolla la norma fundamental.

*Las guías:*

- Documentos sobre auditoría y el aseguramiento de la calidad, la integración de AA 1000, el compromiso con las partes interesadas, la evaluación de la obligación de rendir cuentas y primeros pasos de aplicación.

*La cualificación profesional:*

- Documento: Requerimientos de competencia y cualificación.

Por otro lado, es importante destacar que la norma puede aplicarse en empresas de todos los tamaños, en lugares específicos de trabajo y en diferentes lugares y países y en organizaciones empresariales privadas, públicas, y sin ánimo de lucro.

---

<sup>1</sup> Modelo de Excelencia, explicado al final del presente capítulo.

La norma parte de que la rendición de cuentas significa explicar o justificar actos u omisiones, riesgos y dependencias, por aquéllo por lo que uno es responsable frente a la gente con intereses relacionados con la actividad empresarial. De esta forma, la norma considera que la obligación de rendir cuentas presenta una triple dimensión:

- La transparencia o el acto de la rendición de cuentas.
- La responsabilidad por los actos u omisiones.
- La obligación de cumplir con las normas.

A continuación define como *stakeholders* a “aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades”. Los principios de AA 1000 identifican las características de la calidad de los procesos. Estos principios según AA 1000 deben ser usados en el diseño y gestión de la RSC, en el proceso de auditoría e informe, y también debe ser usado en la evaluación de la calidad de los procesos.

### 8.1.8. LA NORMA SGE 21 DE FORÉTICA.

Forética, el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, surge como una asociación sin ánimo de lucro en 1999, como un foro multidisciplinar, procedente de múltiples orígenes. Esta asociación publica en 2002 la “norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones”. La norma según la propia FORETICA se basa en “los principios básicos de la Ley 19/1988 de 2 de julio de Auditorías de Cuentas y el Real Decreto 1636/1990 de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento, así como en la Ley 21/1992 de Industria y el Real Decreto 2200/1995, por el que se aprobó el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industria y disposiciones complementarias. La norma se inspira en los sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales y en los principios de mejora continua. Además, trata de facilitar el enfoque de sistemas integrados de gestión. La norma se estructura en ocho áreas de gestión, y se redacta de forma conjunta como norma de aplicación y como guía.

Como documentos de referencia, la norma incluye:

1. El Pacto Mundial (*Global Compact*)<sup>1</sup> de las Naciones Unidas.
2. La Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social.
3. Las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.
4. La comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible del 2002.

---

<sup>1</sup> Explicado en páginas anteriores.

5. La norma SA 8000 del Social Accountability (CEPAA).

6. Las normas ISO 9000:2000 y normas relacionadas.

Por último, en cuanto a las ocho áreas de gestión, merecen una atención especial los siguientes elementos: alta dirección, relaciones con clientes, relaciones con los proveedores, relación con las personas que integran la organización, relaciones con el entorno social y medio ambiental, accionistas, competencia y administraciones competentes.

### 8.1.9. LA ESPECIFICACIÓN TÉCNICA OHSAS (18001).

En el contexto de la seguridad y salud en el trabajo, la empresa cuenta con numerosos estándares para su gestión, desde la especificación OHSAS 18001, a la guía “Directrices de la OIT”, pasando por otros modelos o estándares tales como la extinta UNE 81900, o el modelo DuPont, o el Control Total de Pérdidas (*BSI*<sup>1</sup>, 1999).

Sin embargo, al igual que para gestionar y certificar su sistema de gestión, la empresa en el contexto de la calidad cuenta con numerosos estándares, entre los cuales la ISO 9001:2000 es el más representativo. En temas de medio ambiente la referencia es la ISO 14001:2004 mientras que en áreas de seguridad y salud en el trabajo, el estándar más extendido es la especificación OHSAS 18001.

La OHSAS se publica mediante el liderazgo del *British Standards Institution*, aunque en su elaboración han colaborado las siguientes organizaciones:

- *National Standards Authority of Ireland.*
- *South African Bureau of Standards.*
- *British Standards Institution.*
- *Bureau Veritas Quality International.*
- *Det Norske Veritas.*
- *Lloyds Register Quality Assurance.*
- *National Quality Assurance.*
- *SFS Certification.*
- *SGS Yarsley International Certification Services.*
- Asociación Española de Normalización y Certificación.
- *International Safety Management Organisation Ltd.*
- *Standards and Industry Research Institute of Malaysia Quality Assurance Services.*
- *International Certification Services.*

---

<sup>1</sup> *British Standards Institution*

Durante el proceso de elaboración de la especificación técnica OHSAS, se identificó la necesidad de desarrollar, al menos, los tres siguientes documentos:

- *OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series): Specifications for OH&S Management Systems.*
- *OHSAS-18002: Guidance for OH&S Management Systems.*
- *OHSAS-18003: Criteria for auditors of OH&S Management Systems.*

## 8.1.10. LOS MODELOS DE EXCELENCIA.

Existen, a nivel mundial, numerosos Modelos de Excelencia desarrollados por entidades cuya misión es promover la mejora de las prácticas de gestión de empresas y otras organizaciones. Destaca el Modelo EFQM de Excelencia desarrollado por la European Foundation for Quality Management, el Iberoamericano desarrollado por FUNDIBEQ o el Malcolm Baldrige de USA. Estos modelos han sido concebidos como una herramienta de diagnóstico (un marco de referencia para la gestión) que permite a las organizaciones identificar cuales son sus puntos fuertes y áreas de mejora cuando se comparan con la “Excelencia”. Todos estos Modelos contemplan la Responsabilidad Social de las organizaciones como uno de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia que impregna los diferentes criterios o elementos que componen estos Modelos.

El Modelo de Excelencia de la EFQM en su versión de 2003 está formado por nueve criterios o grandes áreas de gestión de una organización. Cinco de ellos son los criterios Agentes (lo que hace la organización) y otros cuatro son criterios de Resultados (lo que la organización obtiene).

Cada uno de estos criterios se despliega en subcriterios y áreas a tratar (ver figura 8). La responsabilidad social corporativa es un **concepto transversal** que aparece presente en los diferentes criterios del Modelo de Excelencia.

### *Liderazgo.*

- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, los principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.
- Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.

#### ***Política y estrategia.***

- Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, socios, sociedad y accionistas.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo.
- Equilibrar necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los socios.

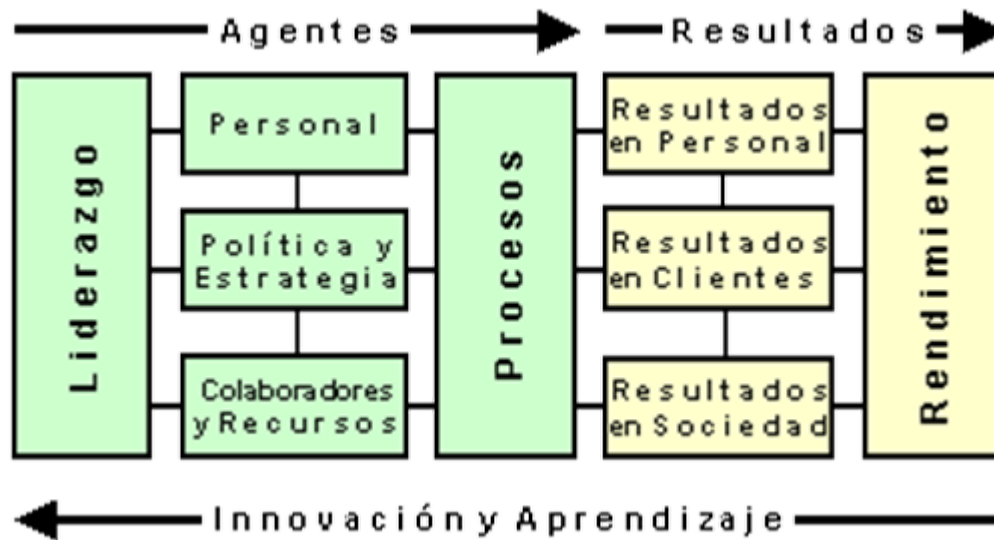
#### ***Personas.***

- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.

#### ***Alianzas y Recursos.***

- Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la Política y Estrategia y la Misión de la organización.
- Diseñar la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones económicas, de higiene y seguridad).
- Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (por ejemplo, que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).

FIGURA 8. Modelo excelencia de la EFQM (*European Foundation for Quality Management*).



*Fuente: EFQM, European Foundation for Quality Management (1991).*

- Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.

#### ***Procesos.***

- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.
- Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.

#### ***Resultados en los clientes.***

- Realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como el comportamiento proactivo, el perfil medioambiental, sellos de aprobación, marcas de garantía o etiquetas medioambientales.

#### ***Resultados en las personas.***

- Realizar mediciones de la percepción que tienen los clientes acerca de la organización, así como otras medidas internas que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, en temas como la igualdad de oportunidades, el desarrollo de carreras

profesionales, condiciones de higiene y seguridad, política e impacto medioambiental de la organización, papel de la organización en la comunidad y sociedad en general.

#### ***Resultados en la Sociedad.***

- Realizar mediciones de la percepción que tiene la sociedad acerca de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración, así como otros indicadores de rendimiento en temas tales como actuación de la organización como miembro responsable de la comunidad, incidencia en la economía local, nacional y mundial, reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades, preservación y mantenimiento de los recursos.

#### ***Resultados clave.***

- Realizar mediciones de los resultados clave definidos por la organización y acordados en su Política y Estrategia, en temas como rentabilidad, inversiones y activos, gestión y control presupuestario, cuota de mercado, número y valor añadido de las mejoras conjuntas realizadas con los socios del proyecto<sup>1</sup>.

**En resumen**, se puede apuntar que los Modelos de Excelencia son un marco de referencia global para la gestión de las organizaciones y establecen las grandes ideas directrices para que una organización pueda recibir el calificativo de “excelente”. La materialización de los conceptos e ideas que proponen requiere de varios años de una labor perseverante y de la utilización de otras metodologías y herramientas. Así, la implantación de Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa como el que se describe en la norma PNE 165010 o la elaboración de una Memoria de Sostenibilidad siguiendo las directrices que propone la *Global Reporting Initiative* son mecanismos que permiten a las organizaciones reforzar su Responsabilidad Social y así avanzar hacia la excelencia.

Para finalizar con total rigor este apartado, cabe mencionar la existencia de otros modelos—y que simplemente serán enunciados— que establecen un marco de trabajo en términos de contabilidad social, auditoría y elaboración de informes sobre el resultado y el desempeño de las distintas iniciativas de RSC. Entre ellos, destacan los siguientes:

- El Modelo *Prince’s Accounting*<sup>2</sup> sobre proyectos sostenibles.
- La asociación *Fair Labor* y sus informes de auditoría basados en el código de conducta del lugar de trabajo (página web de la *FLA*).

---

<sup>1</sup> En la literatura consultada y referenciada, aparecen numerosas alusiones al concepto de *partner* entendiéndose que su empleo implica un compromiso superior al que se otorga en su traducción al castellano (socio).

<sup>2</sup> Ver también “*The Prince of Wales’s EU and UK Corporate Leaders’ Groups on Climate Change*”.



- La fundación *Fair Wear* a través de su modelo de evaluación de las condiciones de trabajo a lo largo de la cadena de valor de las compañías, mediante el uso de auditorías multidisciplinares.
- El estándar “*Good Corporations*”, desarrollado en asociación con el Instituto de ética en los negocios.
- La certificación *Earthcheck* ([www.earthcheck.org](http://www.earthcheck.org))
- El grupo de expertos de Naciones Unidas (ISAR) y sus proyectos de consultoría en materia medioambiental, RSC y gobierno corporativo.
- El *FTSE Group* que publica el índice *FTSE4Good Index*, y que constituye una guía para la evaluación (genérica) de acciones de RSC.

## 8.2. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC.

En muchas ocasiones, la ausencia de evidencia empírica a la hora de medir la relación entre desempeño socialmente responsable y desempeño financiero ha ocasionado que la responsabilidad social sea percibida por algunos directivos como una síntoma de que la RSC no es relevante para el desempeño corporativo e incluso que no es ética, tal como apunté en el apartado dedicado a la “relevancia y justificación de la investigación” (Burke y Logsdon, 1996). La ausencia de un entendimiento claro de los beneficios estratégicos que puede aportar a la empresa puede originar que los directivos no estén dispuestos a realizar inversiones en prácticas de RSC que contribuyan a un éxito a largo plazo de la empresa (Burke y Logsdon, 1996).

Los primeros estudios realizados no han proporcionado una medida que permita determinar claramente la naturaleza de la relación entre RSC y rentabilidad financiera. Sigue existiendo un gran interés en descubrir cuáles son aquellas condiciones que ayudan a potenciar una relación positiva entre responsabilidad social y un buen rendimiento financiero en la empresa. Para superar aquellas medidas utilizadas en el pasado se han ido incorporando métodos cuantitativos y cualitativos más sofisticados capaces de medir la RSC y relacionarla con la rentabilidad empresarial. Tal como apuntan Burke y Logsdon (1996), el próximo paso en el debate académico sobre la RSC se centrará en clarificar y cuantificar los beneficios de la misma. Y es aquí donde aparece, de nuevo, la necesidad de clarificar el marco de referencia estratégica en el que se desarrollarán las distintas acciones de RSC. Es por ello que los nuevos intentos apuntan ahora no ya en la correlación directa en RSC y ganancias a corto plazo sino

en examinar los programas, actividades y procesos que pueden **crear beneficios estratégicos a largo plazo**.

Uno de estos enfoques es el de asumir la responsabilidad social como **estratégica** para el negocio lo cual aporta a la una oportunidad de medir los beneficios de la RSC en un contexto más amplio que la simple correlación entre contribuciones filantrópicas y rentabilidad (Burke y Logsdon, 1996). El concepto de la RSC estratégica parte de estos esfuerzos por demostrar que son varias las maneras en que las actividades de la responsabilidad social pueden estar relacionadas con la estrategia de la empresa (Burke y Logsdon, 1996).

Merece la pena volver a destacar que entre los autores que ya han señalado la necesidad de de asumir como **estratégica la RSC dentro de la empresa** están Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001) McWilliams y Siegel (2001), entre otros. Garriga y Melé (2004) afirman que el campo de la RSC está compuesto por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios, complejos y pocos claros. Distinguen, en este sentido, cuatro enfoques que corresponden con los cuatro grupos de teorías sobre RSC descritos en los capítulos introductorias de este trabajo.

En el primer grupo estarían todos aquellos autores que dan a la responsabilidad social un **enfoque instrumental**, destacando que existen empresas que apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporta ventajas competitivas al negocio, y desestimando aquéllas que no añaden valor.

Aquellas teorías que se centran en el **poder de las corporaciones** en la sociedad y el uso **responsable** de este poder en el **contexto político** conforman el segundo enfoque. El tercero está constituido por las **teorías integradoras** en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas (normalmente sociales) de sus *stakeholders*. El cuarto y último enfoque está basado en las teorías que abordan la **responsabilidad ética** de las empresas frente a la sociedad.

### 8.2.1. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC BASADOS EN TEORÍAS INSTRUMENTALES.

Dentro de este grupo se incluyen estudios que reconocen el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficioso para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias. En algunos de estos estudios se reconoce también la importancia que tienen los diversos *stakeholders* especialmente los primarios (Hillman y Keim, 2001) para alcanzar la misión de la empresa pero la atención de sus demandas y exigencias sólo es considerada si es beneficioso para la empresa. En resumen los objetivos

económicos están por encima de los objetivos sociales, y éstos son sólo considerados cuando aportan beneficios a la empresa. De hecho, según apuntan Madariaga y Valor (2004) en las conclusiones de su estudio “análisis de la implantación del modelo sostenible entre empresas españolas multinacionales” parece que para estas empresas<sup>1</sup>, las demandas sociales son más una variable que debe ser manejada para mantener los resultados económicos y ser competitivo en mercados internacionales, antes que por una verdadera “interiorización” de los principios del modelo sostenible (Madariaga y Valor 2004).

De acuerdo con Garriga y Melé, los autores que apoyan esta visión son Prahalad y Hamel (1990), Hart (1995), Linz (1996), Hart y Christensen (2002), Porter y Kramer (2002) y Prahalad (2002).

### 8.2.2. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC BASADOS EN TEORÍAS INTEGRADORAS.

Además del anterior enfoque, merece la pena mencionar una de las visiones que conforman las teorías integrativas y es la de la gestión de las demandas de los *stakeholders* de la empresas, entendiendo como tales aquellos grupos que afectan o son afectados por la empresa (Freeman, 1984). En este sentido, la teoría de gestión de los *stakeholders* hace un esfuerzo por integrar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones.

Según lo apuntado hasta el momento, en tiempos recientes las corporaciones han recibido presiones de un gran número de grupos tales como organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Estos grupos junto con otros exigen cada vez más un comportamiento responsable por parte de las empresas, por ello éstas están buscando maneras de establecer prácticas que les permitan establecer espacios de diálogo con un amplio campo de *stakeholders*.

Estos puntos son confirmados por el estudio realizado por Garriga y Melé (2004), donde se hace una revisión a fondo de todas las teorías más recientes sobre responsabilidad social y de las diferentes maneras en que se concibe la relación entre la sociedad y la empresa. Sin embargo, dentro de estos enfoques faltaría incorporar aquellos estudios que superan el

---

<sup>1</sup> Conclusiones del estudio cualitativo aplicado a cinco de las empresas más importantes del selectivo de la bolsa española (IBEX 35): Telefónica, Repsol-YPF, Ferrovial, BBVA y Unión FENOSA, representativas de los sectores financiero, telecomunicaciones, petróleo, construcción y eléctrico.

enfoque meramente instrumental y prestan importancia no sólo al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa sino que incluyen y dan peso también de forma estratégica las diversas demandas de los *stakeholders*.

De esta manera ya no sólo se persiguen objetivos económicos sino también sociales y se reconoce en la gestión de los mimos la posibilidad de crear valor a largo plazo. Para ello la estrategia de RSC, entendida como estrategia social, debe estar directamente ligada con la misión, visión y valores de la empresa e incorporada en la cadena de producción/creación de servicios y en la cadena de valor así como en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de la empresa.

Entendida de esta manera, la RSC no debe ser considerada como un imperativo moral por el que la empresa debe apostar (independientemente de si crea o no valor) ni tampoco como una oportunidad a corto plazo que genera reputación o un retorno puntual. Cuando la RSC es estratégica se concibe como **parte esencial** de la empresa y su alcance es a **largo plazo**.

Todo ello origina la aparición de una serie de teoría y estudios que establecen modelos y marcos de trabajo con el objetivo de demostrar el impacto social de las iniciativas de RSC.

### 8.2.3. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC BASADOS EN SU IMPACTO SOCIAL.

Algunos autores tales como Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2000 y 2001), McWilliams y Siegel (2001), Dentchev (2004), entre otros, han argumentado en sus estudios que un enfoque estratégico generará un resultado y un beneficio social mayor que el que podría alcanzarse a través de un posicionamiento puramente filantrópico. Todos estos autores han desarrollado marcos teóricos e incluso algunos han desarrollado estudios empíricos para apoyar esta idea.

Las próximas líneas se centran en los tres primeros, teniendo en cuenta que será necesario incluir al resto posteriormente para poder conformar una perspectiva completa.

**El primer grupo de autores** son Burke y Logsdon (1996). Según éstos, los primeros autores sobre RSC encontraban en la gestión empresarial su principal área de estudio. Sin embargo, también estaban interesados en ampliar la relación entre el directivo y el componente social de las empresas. Burke y Logsdon (1996) hacen referencia a Andrews (1980) quien identificó la relación entre estrategias corporativas y las “contribuciones no económicas que la empresa intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”. El otro autor que mencionan es Ansoff (1983) quien articuló la necesidad de las empresas por desarrollar estrategias sociales. Como resultado, la evaluación ambiental y el control de sistemas ganaron

importancia como elementos que contenían información clave para la formulación de la estrategia.

Otros esfuerzos mencionados por Burke y Logsdon (1996) de integrar los conceptos de RSC y la estrategia corporativa se encuentran en el modelo de gestión estratégica de los *stakeholders* y la inclusión de las demandas sociales como aspectos estratégicos. El primer caso consiste en un modelo que examina cómo la atención que presta la empresa a sus diversos *stakeholders* puede tener consecuencias positivas para el desempeño financiero de la empresa (Freeman, 1984; Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999). Estudios preliminares han concluido que una gestión adecuada de los empleados y los clientes es especialmente importante para el resultado financiero de la empresa (Jones y Wicks, 1999).

Desde finales de los años 90 se encuentran nuevos estudios que demuestran un renovado interés por comprender bajo qué condiciones la RSC es capaz de ayudar a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas que las diferencie de sus competidores, creando de esta forma valor general para la empresa. En este sentido, según Burke y Logsdon (1996) la RSC (ya sea entendida como política, programa o proceso) es estratégica cuando **aporta beneficios** a la empresa **relacionados** con el **negocio**, especialmente cuando apoya actividades principales<sup>1</sup> y contribuye a la efectividad de la empresa en lograr su misión. Estos autores consideran que una reorientación estratégica de la empresa en cuanto a su filosofía de responsabilidad social puede apoyar los intereses financieros así como los de sus *stakeholders*.

Cómo reorientar la RSC hacia una perspectiva más estratégica es la clave para inspirar más actividades de responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los *stakeholders* de una manera más completa. La idea subyacente es que para que la **RSC** sea **estratégica** debe estar **relacionada** con la **misión** de la empresa y por tanto con su plan estratégico. En este sentido, parece apropiado rescatar aquí una breve referencia a las dimensiones estratégicas de la RSC que fueron descritas en mayor profundidad anteriormente<sup>2</sup>. Burke y Logsdon (1996) identificaron cinco dimensiones de la RSC que permiten servir a los intereses económicos de la empresa así como los intereses de sus *stakeholders*. Postularon que aquellas actividades caracterizadas por una alta centralidad, especificidad, proactividad, voluntariedad y visibilidad son más propensas a generar valor a la empresa. En su investigación, estos autores sugirieron condiciones específicas bajo las cuáles la RSC puede ser una inversión estratégica que crea ventajas competitivas para la empresa (Husted y Allen, 2000). De entre todas estas dimensiones, interesa resaltar la primera. La centralidad aporta una medida de la cercanía entre las iniciativas de RSC y la misión y objetivos de la empresa. Esta dimensión es un tema

---

<sup>1</sup> Las referidas hasta el momento como “*core business*” o “*core activities*”

<sup>2</sup> Ver apartado 7.

crítico en la mayoría de definiciones de estrategia como metas u objetivos pues provee dirección y *feedback*<sup>1</sup> a la empresa al revelar si una determinada acción o decisión sobre RSC es consistente con la misión, metas y objetivos de la empresa. Se espera que aquellas acciones y programas que tengan una alta centralidad sean atendidos de forma prioritaria dentro de la organización para que ayuden a obtener futuros beneficios a la empresa (Burke and Logsdon, 1996).

**En segundo lugar**, siguiendo esta línea argumental, **Husted y Allen** (2000 y 2001) retoman las ideas de Burke y Logsdon (1996) y las continúan desarrollando al **incorporar el concepto de estrategia social** que contribuye a la creación de valor para la empresa. En su estudio del año 2000 intentan responder si es ético o no utilizar la RSC y la ética como estrategia basándose para ello en la metodología *RBV*<sup>2</sup> o visión basada en recursos. Según este enfoque, “la estrategia se refiere a los planes y acciones tomados para alcanzar ventajas competitivas y un rendimiento superior”. En este sentido, y como apunta Peteraf (1993), los planes y acciones tomadas deben también llevar a la creación de recurso únicos y capacidades que logren apalancar las rutinas organizaciones (Nelson y Winter, 1982) y convertirse en una fuente de ventajas competitivas”. En contraste con todo ello, la RSC es definida como “el plan de una empresa para colocar recursos escasos para alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas”. Y es aquí precisamente donde radica la verdadera esencia que confiere el carácter estratégico a estos modelos.

Husted y Allen (2000) citan a Hosmer (1987) a la hora de resaltar que el verdadero problema ético relacionado con la ética y la responsabilidad social “representa un conflicto entre el desempeño económico de la organización (medido en réditos, gastos y ganancias) y su desempeño social (fijado en forma de obligaciones hacia personas dentro y fuera de la organización). El objetivo de estos autores, tal como ellos mismo lo plantean, es buscar el espacio de diálogo en el campo de la ética de los negocios dónde los directivos puedan ir más allá de sus intenciones y crear planes que cumplan con sus objetivos de responsabilidad social y con el compromiso ético hacia sus *stakeholders*. Para ser capaz de responder si es ético o no utilizar la ética y la responsabilidad social como estrategia, se centran en las intenciones y los planes trazados para cumplir con dichas intenciones y así ganar ventajas competitivas estratégicas gracias a la ética y la RSC. Sus estudios, por tanto, presentan un enfoque claramente ético que puede realizar una importante contribución al estudio de las estrategias sociales a la hora de definir este concepto y su relación con la mencionada *RBV* o visión basada en recursos.

---

<sup>1</sup> Retroalimentación

<sup>2</sup> *Resource Based View*

Husted y Allen (2000) contribuyen en sus escritos a desarrollar la dimensión **centralidad**, tal como hicieron anteriormente Burke y Logsdon (1996). En este sentido, concluyen que una empresa crea más valor en aquellos proyectos que son centrales a la misión de la empresa que aquéllos que no lo son. Cuando una empresa desarrolla un proyecto cercano a su misión, tiene mayores probabilidades de poseer el conocimiento necesario para solventar cualquier problema que pudiera surgir. En cambio, si una empresa no desarrolla esta perspectiva estratégica y el proyecto no es considerado como central, la empresa no tiene ni la experiencia ni el compromiso para afrontar los problemas.

Por este motivo precisamente, Husted y Allen (2000) afirman que las compañías deben pensar cuidadosamente cuáles son las capacidades que se encuentran más desarrolladas para así elaborar estrategias que les permitirán realizar contribuciones únicas. La ética y las estrategias sociales son estrategias de diferenciación (de acuerdo con Porter, 1980) y por tanto requieren que cada empresa se dedique a la tarea de estudiar su situación particular, lo cual constituirá la base de la definición de su estrategia competitiva y de su ventaja diferencial (Porter 1980 y 2002).

Existe una referencia hecha por Husted y Allen (2000) al concepto de I+D y a su vinculación con la responsabilidad social corporativa. Según estos autores, aquellas empresas que persiguen estrategias sociales directamente relacionadas con su portafolio de productos y servicios dirigidos a su base de clientes, también persiguen claramente la generación de ventajas competitivas y valor adicional para aquéllos.

En estos casos, los autores consideran que la separación entre estrategias sociales y estrategias de negocios tiende a desaparecer. Resulta interesante comprobar cómo en la investigación de Husted y Allen efectuada en 2001 se retoman algunas de las ideas desarrolladas previamente y al tiempo que sientan las bases para desarrollar un marco teórico alrededor del concepto de estrategia social corporativa.

La **mayor contribución** de este nuevo modelo y marco de trabajo reside en el hecho de que **Husted y Allen** (2001) explican que la **responsabilidad social y la estrategia** del negocio han sido **percibidas** tradicionalmente de manera **separada**, contribuyendo cada una respectivamente a los objetivos sociales o económicos de las organizaciones. Para estos autores, la relación entre RSC y desempeño financiero no ocurre simplemente de manera fortuita al incorporar programas de RSC a la empresa, sino que por el contrario la formulación de las iniciativas de RSC deben ser diseñadas bajo una perspectiva estratégica e incorporadas dentro de la estrategia de negocio de la empresa. Y es este elemento de diseño “estratégico” el que marca la diferencia entre aquellas empresas en las que sí existe una relación directa entre RSC y creación de ventajas competitivas y aquéllas en que esto no ocurre.

En el mencionado estudio, Husted y Allen (2001) exploran aquellas condiciones que llevan a una relación positiva entre responsabilidad social corporativa y desempeño financiero al desarrollar un modelo de estrategia social corporativa. Para poder investigar la relación entre RSC, estrategia de negocio y desempeño financiero desarrollan un marco para formular la estrategia social basándose en cuatro elementos fundamentales:

- 1) La estructura de la industria.
- 2) Los recursos de la empresa.
- 3) La ideología y la influencia de los valores corporativos.
- 4) Los *stakeholders*.

Tal como se comentará posteriormente, buena **parte de los elementos** de este modelo **propuesto por Husted y Allen (2001)** son posteriormente **incorporados por Werther y Chandler (2006)** como **base** para definir su **modelo estratégico** de RSC.

Así, Husted y Allen (2001) definen qué entienden por estrategia social corporativa al tiempo que describen tres estrategias sociales genéricas. A continuación exploran la relación entre cada uno de los determinantes de la estrategia social con las estrategias genéricas y el impacto que esto genera en la creación de ventaja competitiva en la empresa. En dicha investigación, Husted y Allen (2001) definen la estrategia como planes, inversiones y acciones realizadas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles así como un desempeño financiero y social superior. La estrategia de negocio se refiere a los aspectos económicos y la estrategia social a los sociales. De forma resumida, la estrategia corporativa estaría por tanto compuesta por los objetivos económicos (estrategia de negocio corporativa) y no económicos (estrategia social corporativa) de la empresa.

Estos autores asumen una aproximación de la estrategia de acuerdo a la visión basada en valores que define la ventaja competitiva como la creación de recursos y capacidades únicas (también en Peteraf, 1993). Basándose en esto, definen la estrategia social como el posicionamiento de la empresa con respecto a los temas sociales para poder alcanzar objetivos sociales a largo plazo y crear ventajas competitivas.

**El tercer campo de estudio** en cuanto a **modelos estratégicos de RSC en su vertiente más social** pertenece a **McWilliams y Siegel (2001)**. Según estos autores, la RSC debe ser tomada en serio como un asunto estratégico. Argumentan que los estudios empíricos que hasta el momento han medido la relación entre RSC y desempeño económico tienen serias limitaciones teóricas. El principal punto es que estos estudios suelen usar modelos que están mal definidos puesto que omiten una variable que es crucial para el desempeño financiero como es la investigación y el desarrollo (I+D), y este sentido, muchas de sus aportaciones son complementarias a las avanzadas en la exposición que he efectuado sobre las aportaciones de Husted y Allen.



McWilliams y Siegel (2001) explican que no **considerar la variable I+D** en la mayoría de los modelos econométricos resultará especialmente problemático puesto que hay una extensa bibliografía académica que relaciona inversión en I+D con mejoras en el desempeño financiero a largo plazo (Griliches, 1979). Por otro lado, cuando es incluida la I+D en estos modelos se demuestra que ésta es una manera de invertir en capital “técnico”. Este tipo de inversión en conocimiento lleva a la innovación de productos y procesos y es esta actividad de innovación la que permite a la empresa potenciar su productividad. Y productividad está relacionada de manera directa con ventaja competitiva y, por tanto, con concepto estratégico (Porter 1980).

La **mayor contribución** del estudio de McWilliams y Siegel (2001) es la **relación** que establecen entre **I+D y RSC** y la hipótesis que plantean: ambas variables están intrínsecamente relacionadas puesto que muchos aspectos de la responsabilidad social crean un producto o potencian un proceso de innovación, o ambos. Basándose en esta idea argumentan que la responsabilidad social promueve la diferenciación de productos así como la diferenciación por marca, lo cual, de nuevo sitúa a la compañía ante la oportunidad de generar una ventaja competitiva que sea parte de su estrategia de diferenciación. De esta forma, aparecen empresas que producen bienes (o servicios) con atributos o características que muestran al consumidor que la empresa está comprometida con ciertos temas sociales. Asimismo, otras compañías intentarán establecer una imagen socialmente responsable. Ambos tipos de estrategias llevarán al consumidor a desarrollar la percepción de que a través de la compra de ese producto (o servicio), están apoyando una causa de forma directa o indirecta

En su estudio empírico los resultados que obtuvieron confirman que el **desempeño social corporativo y la investigación y desarrollo está altamente correlacionadas** y que cuando la variable I+D es incluida en la ecuación econométrica, el desempeño social muestra un efecto neutral sobre el desempeño económico. Los autores explican que estos resultados están en línea con el hecho de que la mayoría de las empresas que desarrollan proyectos de RSC también están desarrollando estrategias de diferenciación que incluye inversión estratégica complementaria en I+D.

#### **8.2.4. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC BASADOS EN LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*.**

Además del enfoque trabajado por Burke y Logsdon (1996), Husted y Allen (2001) y Mc Williams y Siegel (2001), se han hecho otros esfuerzos por darle un cariz estratégico a la

responsabilidad social e integrar los conceptos de RSC y estrategia económica. Uno de estos esfuerzos académicos realizados es el del modelo estratégico de gestión de los *stakeholders* - *Strategic Stakeholder Management Model*- y la inclusión de sus demandas sociales como temas estratégicos. Esta teoría parte de la base de que las organizaciones no son sólo responsables ante sus accionistas sino que también deben incorporar multiplicidad de intereses de diversos *stakeholders* que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización (Freeman, 1984) y que no siempre son congruentes entre sí (Donaldson y Preston, 1995).

Las siguientes páginas recogen una recapitulación de las principales aplicaciones de las teorías descritas sobre stakeholders en capítulos anteriores. Los *stakeholders* o grupos de interés pueden ser entendidos como “aquellos grupos o individuos con quien la organización interactúa o tiene algún tipo de interdependencia” y también como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización” (Carroll, 1993). De acuerdo con estas ideas, los *stakeholders* tienen el potencial de ayudar o dañar a la empresa (Gibson, 2000). En función de la existencia de otros actores el objetivo de la empresa no queda reducido al solo hecho de incrementar las utilidades de sus accionistas, sino que además, debe hacer frente a otros objetivos de igual importancia demandados por sus diversos *stakeholders* –como por ejemplo: proteger el ambiente, fomentar empleos estables, mejorar el entorno donde se desempeña la actividad laboral, pagar en plazo las deudas, fomentar el desarrollo de las comunidades locales donde opera o estar al corriente de los impuestos correspondientes (Marrewijk, 2002).

En contraste con la visión tradicional de Friedman (1970), Freeman (1984) planteó el argumento de que la atención sistemática a los intereses de los *stakeholders* es crítica para el éxito de las empresas. Según su punto de vista los directivos deben llevar adelante acciones que sean óptimas para una amplia gama de *stakeholders* más que realizar sólo aquellas que sirven para maximizar los beneficios de los accionistas. La perspectiva de los *stakeholders* considera la empresa como “una organización en la que numerosos y diversos participantes buscan alcanzar múltiples, y no siempre congruentes, propósitos” (Donaldson y Preston, 1995). Freeman (1984) opina que es necesario incorporar la a los *stakeholders* dentro de la dirección estratégica al desarrollar planes de acciones para cada uno y colocando recursos para esos planes. De acuerdo con Judge y Krishnan (1994) la estrategia empresarial representa el enfoque que asumen las empresas al gestionar sus *stakeholders*.

Husted y Allen (2001) consideran que el uso de la estrategia social tendrá un impacto positivo en desempeño social de la empresa al reducir los espacios generados entre las expectativas de los *stakeholders* y la empresa generando así mayor satisfacción por parte de dichos grupos.

Además de considerar a los *stakeholders* como estratégicos para la empresa, otro grupo de expertos en el tema han hecho una distinción entre ***stakeholders* primarios y secundarios**. Los primeros serían aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización, aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría existir (Freeman, 1984; Clarkson, 1995). Todos los que no entran en esta clasificación serían los secundarios (Carroll, 1993).

Según Hillman y Keim (2001), sólo las **necesidades de los *stakeholders* primarios** serían **estratégicas** pues están directamente relacionadas con la misión de la empresa y con su actividad. En el caso de los *stakeholders* secundarios estos no aportarían valor y la inversión en recursos para atender sus necesidades sería un mal uso de los recursos de la empresa.

Según Freeman (1984), la gestión sistemática de los intereses de los *stakeholders* es crítica para el éxito de la empresa. Construir buenas relaciones con estos grupos podría generar mayores beneficios a la empresa al desarrollar activos intangibles pero valiosos que podrían ser fuente de ventajas competitivas. Freeman (1984) también opina que es necesario incorporar la a los *stakeholders* dentro de la dirección estratégica al desarrollar planes de acciones para cada uno y colocando recursos para esos planes.

Desde el punto de vista de modelos estratégicos de RSC, un sector de la literatura académica contempla la responsabilidad corporativa como un instrumento que puede ser utilizado para crear valor adicional a la empresa. Sin embargo, tal como apuntaba anteriormente, los autores mencionados coinciden en afirmar que estas ventajas no aparecerán simplemente por incorporar de manera fortuita programas, proyectos o acciones en la empresa o por financiar acciones filantrópicas.

Para que la **RSC pueda ser entendida como una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas** la misma debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la misión de la empresa, debe atender con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros, debe hacer uso de los recursos, capacidades únicas y competencias centrales que posee para diseñar estrategias diferenciadoras, debe tomar en cuenta e incorporar las demandas de los *stakeholders* primarios, debe buscar sinergias entre la I+D y el diseño de programas y proyectos sociales y por último, debe entender que los resultados no serán inmediatos y que deberá manejarse como una inversión a largo plazo, lo cual reforzará el carácter estratégico de dichas iniciativas.

Además de conseguir objetivos sociales, la estrategia social debe crear ventajas competitivas al desarrollar capacidades únicas que tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. El planteamiento de los anteriores autores ha sido el diseño de una estrategia social enfocada a la creación de valor económico para la empresa pero también a la creación de valor

social para los *stakeholders* de la empresa. Sin embargo, esta estrategia social requiere que las empresas reflexionen sobre sus capacidades únicas y los recursos que invertirán para que puedan actuar como estrategias diferenciadoras capaces de crear ventajas competitivas en el sentido de Porter (1980).

## 8.2.5. MODELOS ESTRATÉGICOS DE RSC DE PORTER Y KRAMER Y WERTHER Y CHANDLER.

### 1. PORTER Y KRAMER.

Como introducción, y resumiendo lo ya referido en capítulos anteriores, cabe apuntar que Michael Porter y Mark Kramer (2006) proponen que **la RSC debería estar alineada con los objetivos principales del negocio sobre los que desarrollar la mejora en los beneficios económicos y valores sociales**. Mientras que la aproximación estratégica de la RSC sí es capaz de generar una mayor expectación en las compañías, sin embargo, su implementación desde un punto de vista estratégico tiende a pasar más desapercibida. El objetivo de las siguientes páginas es articular los marcos de trabajo que sirven de referencia al modelo analizado por Porter y Kramer (2006) a la hora de establecer métodos de aplicación de las distintas iniciativas de RSC.

En este sentido, "el debate continúa sobre si las firmas deben desarrollar iniciativas que sustenten comportamientos socialmente responsables. Por un lado, los argumentos económicos tradicionales repasados sugieren que los directivos deberían tomar decisiones para maximizar la riqueza de sus accionistas. Pero por otro lado, algunas empresas y comunidades sociales defienden que las compañías tienen una responsabilidad con la sociedad en la que operan que va más allá de simplemente generar riqueza para sus accionistas. Una forma de resolver este conflicto es contemplar en su misión y/o en su visión algunas pautas de comportamiento socialmente responsables que permitiesen mejorar de alguna forma la generación de flujos de caja futuros (Mackey et al, 2007). Los autores de esta afirmación defienden que las compañías que desarrollan iniciativas de RSC lo hacen siguiendo argumentos racionales y por tanto, dichos programas de responsabilidad social corporativa pueden ser empleados para maximizar el valor de las compañías.

La pregunta fundamental que surge entonces es cómo pueden las corporaciones desarrollar iniciativas de responsabilidad social corporativa que sean capaces, a la vez, de generar un impacto económico positivo.

En este sentido, resultará crucial ilustrar cómo la responsabilidad social corporativa puede crear beneficios mutuos desde el punto de vista económico y social. A pesar de la creciente notoriedad de iniciativas de responsabilidad social corporativa, Porter y Kramer (2006) observaron que mientras que las organizaciones han incrementado su énfasis en las acciones de responsabilidad social corporativa, estas actividades no suelen estar conectadas con la estrategia de la compañía. El resultado de las mismas, por tanto, no es óptimo en términos de impacto económico o social.

Porter y Kramer (2006) sostienen que la razón de que esto ocurra se debe al hecho de que las empresas desarrollan iniciativas de responsabilidad social corporativa basadas, simplemente en:

- Hacer algo éticamente correcto o desarrollar acciones intrínsecamente buenas.
- Crear programas, de forma reactiva, frente a presiones externas de la sociedad.
- Desarrollar acciones dirigidas, fundamentalmente, a lograr mejoras en el campo de las relaciones públicas.
- Mejorar las puntuaciones obtenidas en distintos *rankings* y análisis financieros existentes en el ámbito internacional o local.

Este planteamiento ha sido apoyado por diversos estudios realizados con presidentes y consejeros delegados de compañías. Los resultados de los mismos indican que existe una percepción bastante extendida sobre el hecho de que sus programas sociales y filantrópicos (que constituyen una base importante de las acciones de RSC) no están satisfaciendo plenamente ni a la sociedad ni a las expectativas de los *stakeholders*. La encuesta también señala solo una pequeña parte de los directivos creen que sus programas sociales son capaces de mejorar los resultados obtenidos por sus líneas de negocio. (McKinsey Quarterly, 2008).

La visión de Porter y Kramer (2006) es que las organizaciones deben centrarse en un reducido y selecto número de iniciativas de responsabilidad social corporativa que estén estrechamente ligadas al negocio principal de la compañía. Así, argumentan que mediante el alineamiento de de iniciativas de responsabilidad social corporativa con la estrategia de la compañía, se generará un mayor impacto tanto en las organizaciones como en la sociedad.

Esta aproximación estratégica al concepto de responsabilidad social corporativa ha sido también estudiada y complementada por Werther y Chandler, (2006) así como por autores que han empleado una terminología similar entre las que destaca el concepto de oportunidad social corporativa (Grayson y Hodges, 2004).

La responsabilidad social corporativa estratégica está diseñada para producir beneficios económicos y sociales de forma simultánea; no beneficios sociales o beneficios económicos de forma independiente. A pesar de que el modelo de Porter y Kramer (2006) es realmente

interesante y atractivo en términos de formulaciones (ha recibido el premio anual de McKinsey en su sección de artículos con mayor influencia sobre la gestión empresarial), quedan todavía algunas respuestas importantes por responder.

En primer lugar, el modelo de Porter y Kramer (2006) ofrece **sólo algunas ideas** (muy generales) sobre cómo **implementar responsabilidad social corporativa estratégica** en las organizaciones. En segundo, el modelo **no describe un método formal para medir el impacto** de las acciones de responsabilidad social corporativa en la empresa y en el plano social.

La literatura revisada hasta el momento identifica una serie de razones por las cuales las firmas desarrollan prácticas de responsabilidad social corporativa:

- **Refuerzo de la imagen** pública de la compañía.
- Atención a las necesidades o presiones de los *stakeholders* clave.
- **Alineamiento** con las **expectativas de la industria** o de las comunidades en las que opera.
- **Protección** frente a **amenazas** de índole legal.
- Proporcionar una **fuerza de motivación** para los empleados.
- Lograr una **ventaja competitiva** en términos de marketing o de otros indicadores clave de negocio, lo que constituye el foco de las acciones de responsabilidad social corporativa. (Aguilera, Williams y Ganapathi, 2007; Basu y Palazzo, 2008).

El modelo de Porter y Kramer (2006) sugiere una serie de fases que las compañías deben acometer a la hora de implementar iniciativas estratégicas de responsabilidad social corporativa:

1. Análisis del entorno de la organización con el objetivo de localizar oportunidades sociales que puedan ser transformadas en algún tipo de ventaja corporativa.
2. Desarrollo de un conjunto de iniciativas y opciones de responsabilidad social corporativa con la capacidad de generar oportunidades corporativas asociadas con la problemática social identificada en el punto 1.
3. Análisis detallado de las opciones estratégicas de RSC basado en la consideración del impacto económico y social así como de otras variables organizacionales relevantes.
4. Implementación del conjunto de programas de responsabilidad social corporativa seleccionados, lo cual implicará coordinación con otras organizaciones y sectores.
5. Medida de los resultados económicos y sociales y transmisión de información sobre los mismos a empleados y *stakeholders* clave.

A continuación, se desarrollan los principales puntos a tener en cuenta en la aplicación de las distintas fases enunciadas que conforman, según Porter y Kramer (2006) el proceso de responsabilidad social corporativa estratégica.

Resulta esencial, en la **primera fase** del proceso de planificación de responsabilidad social corporativa estratégica, garantizar la capacidad para analizar las tendencias sociales y cómo éstas impactarán en los negocios y en el comportamiento de los consumidores. Esto requiere que la empresa esté dispuesta a mirar más allá de las barreras tradicionales del negocio para ser así capaz de percibir oportunidades y amenazas desde una perspectiva mucho más amplia. En esencia, las firmas con éxito deberán ser capaces de desarrollar corrientes de análisis y de pensamiento encaminadas a oportunidades sociales y su impacto en los negocios y viceversa. Este proceso de **planificación estratégica** es necesario para que las organizaciones sean capaces de canalizar las crecientes presiones económicas así como las crecientes expectativas sociales sobre el impacto de las corporaciones en la sociedad.

En este sentido, la compañía debe asegurarse de incluir información procedente de diversas fuentes que representen distintas perspectivas sobre la evolución de las tendencias sociales y su impacto en las organizaciones. La interacción con los departamentos que trabajan directamente con clientes y nuevos productos será esencial.

**Esta primera fase** debe incluir también un examen de cómo y dónde la empresa genera un impacto significativo en la sociedad, pues precisamente en estos casos es donde residirá el mayor número de potenciales amenazas que podrían afectar a aquélla.

**La segunda fase** del proceso estratégico de RSC consiste en la generación de ideas y alternativas tanto para minimizar las amenazas como para identificar oportunidades basadas en problemas sociales. Las ideas o las opciones de programas generadas en esta fase podrían incluir la utilización de medios alternativos a los tradicionales (por ejemplo, desde el punto de vista de acciones de comunicación) o trabajar de forma conjunta con otras organizaciones, en lugar de buscar una solución aislada a aquellos problemas que, de otra forma, serían analizados y solucionados siguiendo esquemas tradicionales.

**En la tercera fase**, la compañía necesita analizar los diversos programas que han sido desarrollados en la fase anterior, determinando cuáles de ellos tendrán el mayor impacto tanto en la compañía como en la sociedad. Esto significa que las opciones de programas de responsabilidad social corporativa estratégica deberían ser evaluadas siguiendo la misma metodología que se aplica en cualquier otra decisión de negocio dentro del proceso habitual de planificación estratégica. Por tanto, las alternativas de responsabilidad social corporativa deben ser evaluadas en términos de coste y beneficios esperados (incremento de la productividad, o aumentos en el nivel de ventas, por ejemplo) de forma que permitan calcular cuál es el retorno obtenido sobre la inversión efectuada (*ROI* o *ROMI*).

---

<sup>1</sup> *Return on investment.*

El plazo de consecución del ROI objetivo y la probabilidad de éxito del proyecto también deben ser evaluadas (lo cual dependerá, en gran medida, de las competencias y las capacidades de la organización).

Aunque el impacto económico estimado de la alternativa seleccionada es una de las medidas clave para garantizar un criterio de rentabilidad, las empresas pueden también estar interesadas en considerar el impacto de la iniciativa de responsabilidad social corporativa en otras áreas de las organizaciones como, por ejemplo, las relaciones públicas, legislación y asesoría jurídica, y la motivación de los empleados. Adicionalmente, la empresa debería evaluar si la alternativa seleccionada de responsabilidad social corporativa es consistente con sus valores y su cultura corporativa. La consideración de estos factores puede permitir a las organizaciones la creación de beneficios adicionales que emanen de la elección de programas de responsabilidad social corporativa estratégica adecuados.

Una vez que hemos superado las etapas anteriormente descritas, la organización debe a continuación **asignar de manera efectiva los distintos recursos necesarios** para su implementación. Esta cuarta fase podría requerir la interacción con las distintas comunidades sociales siguiendo patrones novedosos para la compañía. En otros casos, será necesaria la colaboración con otras empresas, ONG's y agencias de gobiernos nacionales y/o locales.

Estas instituciones manejan frecuentemente objetivos, propósitos, lenguajes, procesos y culturas muy distintos a los de la empresa privada. Por lo tanto, una colaboración correcta requerirá, en muchas ocasiones, el empleo esfuerzo en términos de tiempo y recursos para generar confianza, áreas de interés mutuo, lenguajes y programas específicos en los que plasmar con éxito dicha colaboración.

Esta fase también requiere que la organización se apoye en los decisores sociales clave (por ejemplo, representantes influyentes desde el punto de vista social o mediático) con el objetivo de apoyar y promocionar los intereses de la compañía.

Por último, las empresas precisan **medir los resultados de sus iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica** desde el ya mencionado punto de vista económico y social. Es necesario prestar una atención especial al impacto de los programas de responsabilidad social corporativa en términos de resultados generados (por ejemplo, acciones dirigidas a la consecución de un cierto nivel educativo) y no simplemente contemplando el esfuerzo realizado en términos financieros para conseguir dichos resultados (por ejemplo, el importe total de las becas concedidas). En este sentido, lo primero da una idea de cuál es el resultado

---

<sup>1</sup> *Return on marketing investment*, más concretamente dirigido a evaluar el retorno de las acciones de marketing, tanto desde una perspectiva financiera/económica como de impacto en indicadores de imagen y relaciones externas.



obtenido, independientemente del coste que haya sufragado la consecución de ese resultado. Dichos resultados alcanzados deben ser adecuadamente comunicados tanto dentro de la organización como fuera de la misma, prestando en este caso especial atención a los *stakeholders* y medios de comunicación relacionados.

Nuevamente, esta fase requiere, e incluso exige, que la organización adquiera un nivel de habilidad y experiencia a la hora de manejar las comunicaciones con el exterior de forma efectiva y orientada a resultados.

Como **conclusión**, el **modelo de responsabilidad social corporativa estratégica de Porter y Kramer (2006)** ofrece el potencial necesario para que las organizaciones alcancen beneficios económicos y sociales al mismo tiempo. Según el proceso descrito, la planificación de responsabilidad social corporativa estratégica requiere unos mayores niveles de apertura a nuevas formas de medir la problemática social a la que se enfrenta la organización, considerando alternativas no tradicionales así como una detallada y exhaustiva evaluación de los beneficios y los costes de las distintas opciones de RSC y una implementación a través del desarrollo de nuevas relaciones externas, para finalizar con una adecuada comunicación de las acciones emprendidas y de los resultados alcanzados.

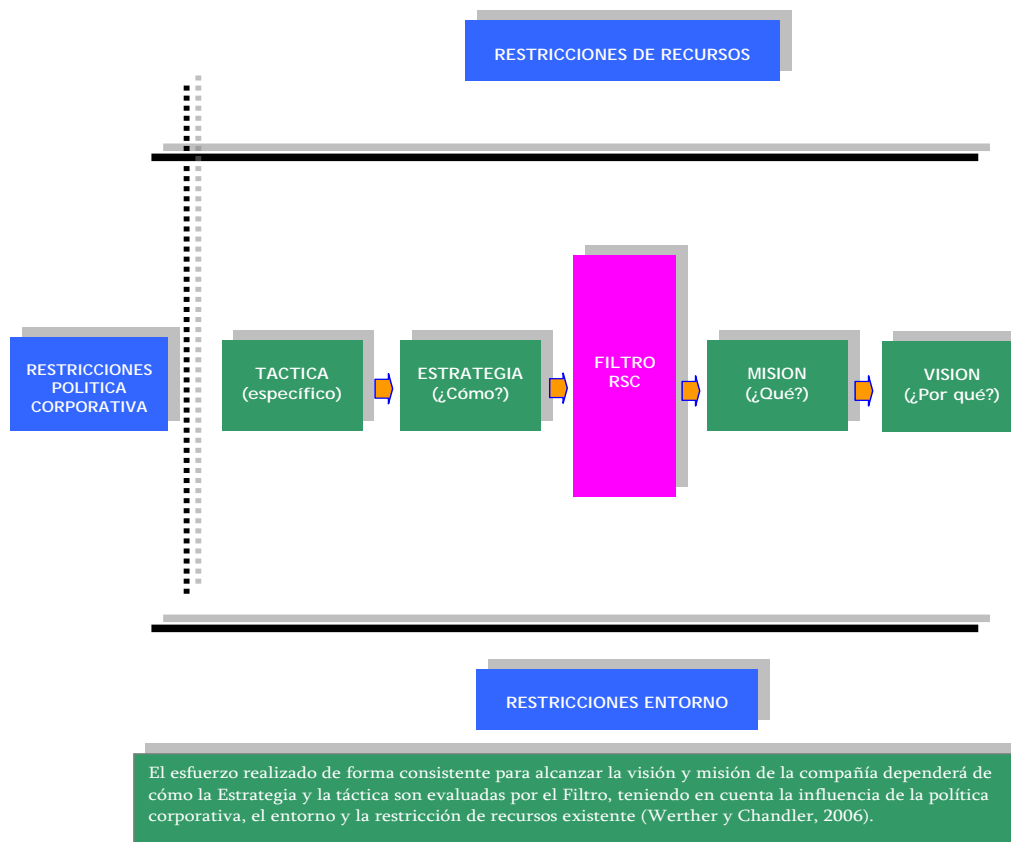
**En resumen**, la responsabilidad social corporativa estratégica en su vertiente más moderna requiere creatividad, planificación detallada e implementación en un horizonte de largo plazo para garantizar unos resultados exitosos, de acuerdo con los planteamientos iniciales de Porter y Kramer. Sólo de esta forma, los beneficios de este modelo –mejora del impacto económico, incremento en ventas y reducción de riesgos organizacionales– serán considerables y permitirán a la organización resolver problemas y generar nuevas oportunidades de crecimiento que también impacten positivamente en la sociedad.

## 2. WERTHER Y CHANDLER

El último modelo de RSC estratégica analizado conceptualiza un Filtro ideado por Werther y Chandler (2006). Según estos autores, este Filtro opera en un entorno en el que se enfrenta a las barreras provocadas por el entorno en que compite, la escasez de recursos, y las políticas establecidas por la compañías, tratando de determinar qué estrategia (el “cómo”) y qué tácticas (entendida como especificación de la anterior) se deben implementar para cumplir la misión y la visión de las organizaciones (Figura 9).

Dicho filtro examina las iniciativas de responsabilidad social corporativa de la compañía partiendo de una clarificación de la **misión** y de la **visión** de la compañía.

FIGURA 9: Restricciones estratégicas y Filtro RSC.



*Fuente: traducción propia de Werther y Chandler (2006).*

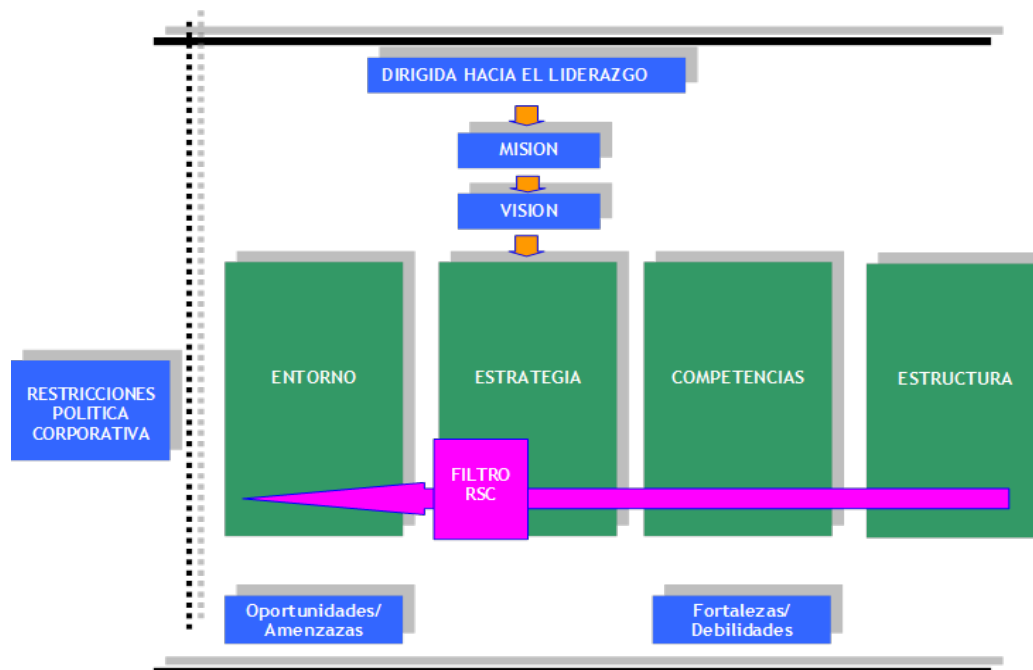
Establece, a continuación, una serie de pilares con el objetivo de desplazar el Filtro a través de los mismos. Estos pilares son:

- Estructura organizativa de la compañía.
- Competencias.
- Estrategia corporativa.
- Entorno (competitivo).

Como puede observarse, las dos primeras hacen referencia a aspectos internos de la compañía. En el primer caso, la estructura organizativa es definida por la empresa con carácter de vocación de permanencia en el largo plazo pero sometida a ajustes procedentes de factores controlables (fusión interna de dos áreas existentes en una nueva) o incontrolables (proceso

de compra hostil por una tercera compañía). El entorno en el que compiten las empresas presenta, en cambio, un marcado componente exógeno. Precisamente la combinación de competencias (como base para adquirir ventajas) y Estrategia será la que marque la diferencia entre aquellas compañías que intentan simplemente sobrevivir y aquéllas otras que plantean respuestas y soluciones innovadoras a los retos y oportunidades que se derivan de un contexto competitivo en permanente cambio y adaptación (Werther y Chandler, 2006).

FIGURA 10: Estrategia de la compañía y Filtro de RSC.



*Fuente: traducción propia de Werther y Chandler (2006)*

Werther y Chandler (2006) explican que el filtro (Figura 10) debería aplicarse sobre aquellas fortalezas de la compañía que permitan aprovechar mejor las oportunidades ofrecidas por el contexto y el entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades. Conviene destacar que es aquí donde se establece una de las relaciones críticas, pues la base para generar fortalezas pasará, necesariamente, por el desarrollo de competencias<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Del inglés “*competencies*”, según aparece reflejado en el texto original de los autores.

En este sentido, proponen los autores que, para facilitar la comprensión de las fortalezas de una compañía, es necesario distinguir entre:

- Capacidades, entendidas como actividades que las firmas desarrollan para añadir valor al proceso productivo de una forma no diferencial.
- Competencias, entendidas como el conjunto de acciones que una compañía desarrolla de una manera sobresaliente (y que por tanto, sí constituyen un valor diferencial).
- Competencias principales<sup>1</sup>, representadas por aquellas actividades que la compañía despliega de un modo muy superior al ofrecido por los competidores, de forma que para éstos resulta difícil (o al menos, supone un gran esfuerzo en términos de tiempo) alcanzar un desempeño similar al ofrecido por la compañía poseedora de dicha “competencia principal”.

Partiendo de este filtro, Werther y Chandler (2006) conceptualizan un modelo que identifica cuatro grupos de fuerzas que actúan sobre la determinación de la Estrategia de la compañía.

Estos grupos de fuerzas son:

1. El entorno y su influencia.
2. Las competencias internas de la compañía.
3. La visión (entendida como la declaración de la aspiración de la compañía) y la misión (entendida como la declaración estratégica de intenciones de la firma).
4. Las iniciativas estratégicas (entendidas como proyectos orientados a la acción) y los imperativos de RSC estratégica (entendidos como objetivos estratégicos) que influirán en las operaciones corporativas (marketing, finanzas, RRHH, y operaciones).

Tal como puede observarse en la figura 11, la Estrategia de la empresa aparece situada en posición central y sobre su determinación influyen variables internas, externas, controlables y no controlables, si bien una de las principales características de todas ellas son los altos niveles de interrelación que todas ellas presentan.

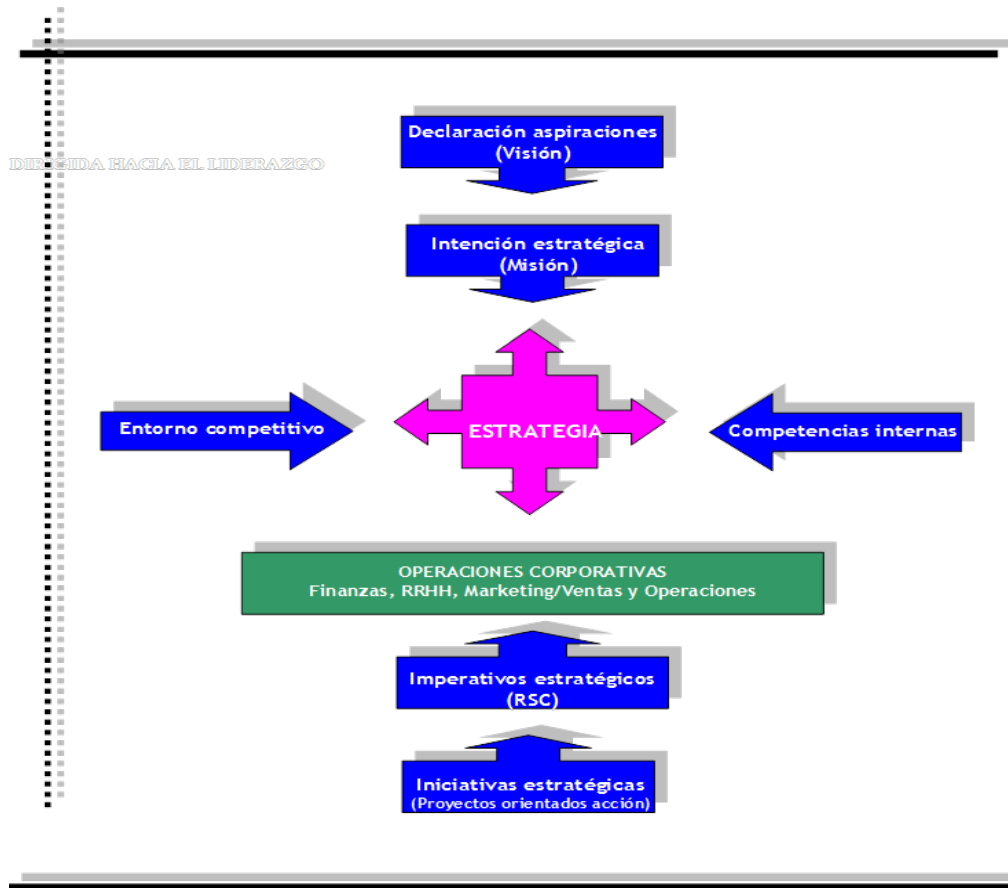
En este sentido, el éxito empresarial asume que la estrategia de la compañía servirá como puente de enlace entre las competencias internas y el contexto/entorno (que incluye las expectativas de los *stakeholders*), entendida dentro de las restricciones procedentes de la misión y de la visión definidas por la compañía.

La implementación de la estrategia descansa sobre la asunción de que las operaciones corporativas (marketing, finanzas, RRHH, y operaciones) estarán correctamente definidas e implantadas.

---

<sup>1</sup> Del inglés, “core competencies”.

FIGURA 11: Modelo de RSC estratégica de Werther y Chandler (2006).



*Fuente: traducción propia de Werther y Chandler (2006).*

Dichas operaciones corporativas, serán ejecutadas de forma eficiente y eficaz si, y sólo si, la estrategia resulta ser exitosa a la hora de ligar las competencias internas (fortalezas) con el entorno/contexto (oportunidades). Por último, para mejorar el proceso en su conjunto, los líderes empresariales crearán objetivos estratégicos con el objetivo de fortalecer dichas operaciones corporativas.



## **PARTE 3: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.**

9. Justificación de los modelos estratégicos seleccionados como punto de partida.
10. Conceptualización y descripción preliminar del modelo propuesto.
11. Generación de oportunidades de negocio a partir de la problemática social y medioambiental.
12. RSC, comunicación corporativa, imagen de marca y sus relaciones.
13. Modelo propuesto.
14. Planteamiento de hipótesis.





## 9. JUSTIFICACIÓN DE LOS MODELOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS COMO PUNTO DE PARTIDA.

A modo de recapitulación sobre el cuadro teórico expuesto en el presente trabajo, hasta el momento se ha realizado un recorrido por las distintas definiciones y concepciones de RSC para pasar, a continuación, a describir en profundidad las principales teorías de aplicación en el campo de la RSC (teorías instrumentales, políticas, integradoras y sobre ética y moral en los negocios). Seguidamente, el cuadro teórico planteado identifica exhaustivamente tres elementos clave para dotar de personalidad estratégica a las iniciativas de RSC:

- Influencia en la **Cadena de Valor**.
- Impacto en el **Contexto Competitivo** de la compañía.
- Teorías relativas a los *Stakeholders* y sus relaciones con el mundo corporativo.

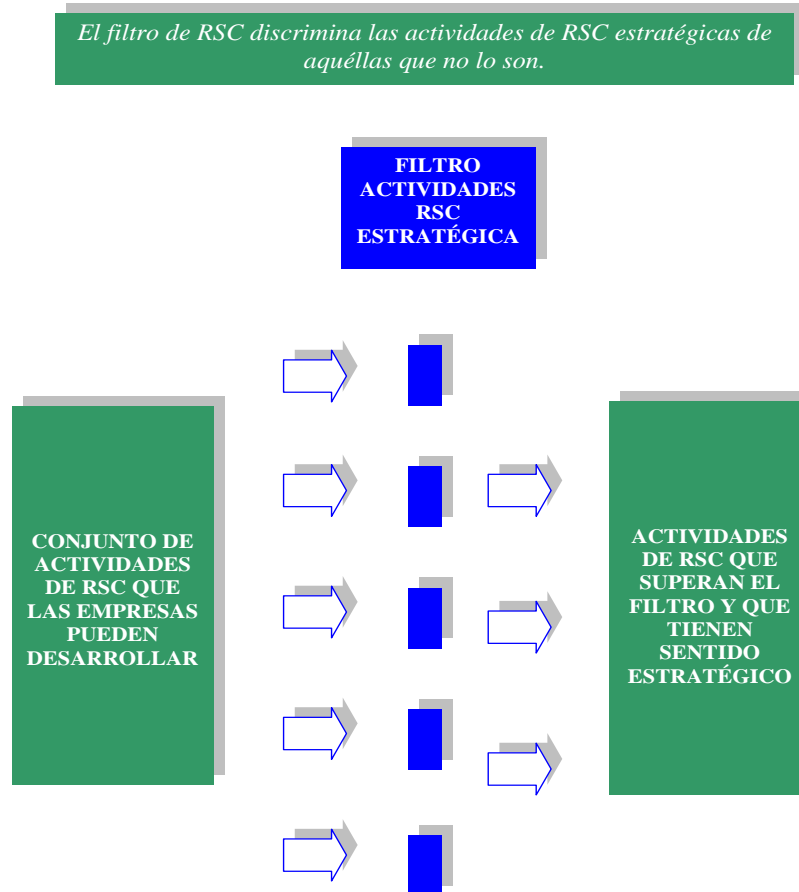
A continuación, las **dimensiones de la RSC** descritas facilitan una serie de **criterios** (centralidad, voluntariedad, visibilidad, proactividad y especificidad) que deben ser considerados como condición necesaria –pero no suficiente – para permitir a las iniciativas de RSC dar el salto a la **categoría de RSC estratégica**. Por último, la descripción de modelos operativos y estratégicos da forma a las principales teorías expuestas en los primeros apartados del cuadro teórico y sientan las bases sobre las que justifico el modelo propuesto de RSC estratégica.

El cuadro teórico descrito identifica, **en primer lugar**, la teoría de Porter y Kramer (2006), la cual establece el pilar principal de la literatura existente sobre RSC estratégica: **para que la RSC pase a ser RSC estratégica, aquélla debería contribuir a mejorar la cadena de valor de la compañía –con su consecuente impacto en el apartado financiero– (Porter, 1985), a incrementar positivamente el impacto de sus prácticas y/o a mejorar el contexto de competitividad de la corporación (Porter, 1990).**

**En segundo lugar**, la teoría descrita por Werther y Chandler (2006) introduce la idea de **generar un Filtro** que nos ayude a identificar el carácter estratégico de la RSC y **describe un Modelo** (conceptual) para explicar los grupos de fuerzas que actuarán sobre la compañía a la hora de definir su Estrategia, identificando como un grupo clave de fuerzas aquéllas relacionadas con las iniciativas estratégicas (entendidas como proyectos orientados a la acción) y los imperativos de RSC estratégica (entendidos como objetivos estratégicos).

La figura 12 conceptualiza la idea de combinar el Filtro y Modelo descrito con los elementos identificados tras la aplicación del cuadro teórico.

FIGURA 12: Conceptualización idea Modelo y elementos del Filtro (I).



*Fuente: elaboración propia, adaptado de la teoría de Werther y Chandler sobre el Filtro.*

## 10. CONCEPTUALIZACIÓN Y DESCRIPCION PRELIMINAR DEL MODELO PROPUESTO.

1. El concepto de filtro estratégico aplicado al modelo propuesto.
2. Justificación de los elementos adicionales del modelo propuesto.

Tal como se ha apuntado anteriormente, la noción de que la RSC debe ser algo beneficioso para las empresas no es algo nuevo (Crawford y Scaletta, 2005). Lo importante será determinar qué actividades de responsabilidad social corporativa deben ser implantadas con el objetivo de generar beneficios (más allá del estricto concepto financiero y contable). De aquí que lo fundamental sea entonces, en línea con lo apuntado, discriminar **qué iniciativa RSC es realmente estratégica** (Figura 13).

Las compañías se han visto conducidas a poner en práctica actividades de RSC por diferentes razones y buscando la consecución de objetivos diversos. Precisamente por este motivo, los gerentes y directivos de las distintas organizaciones tienen la opción de elegir entre un amplio abanico de iniciativas de responsabilidad social corporativa que serán desarrolladas por las firmas y/o por sus principales áreas de negocio.

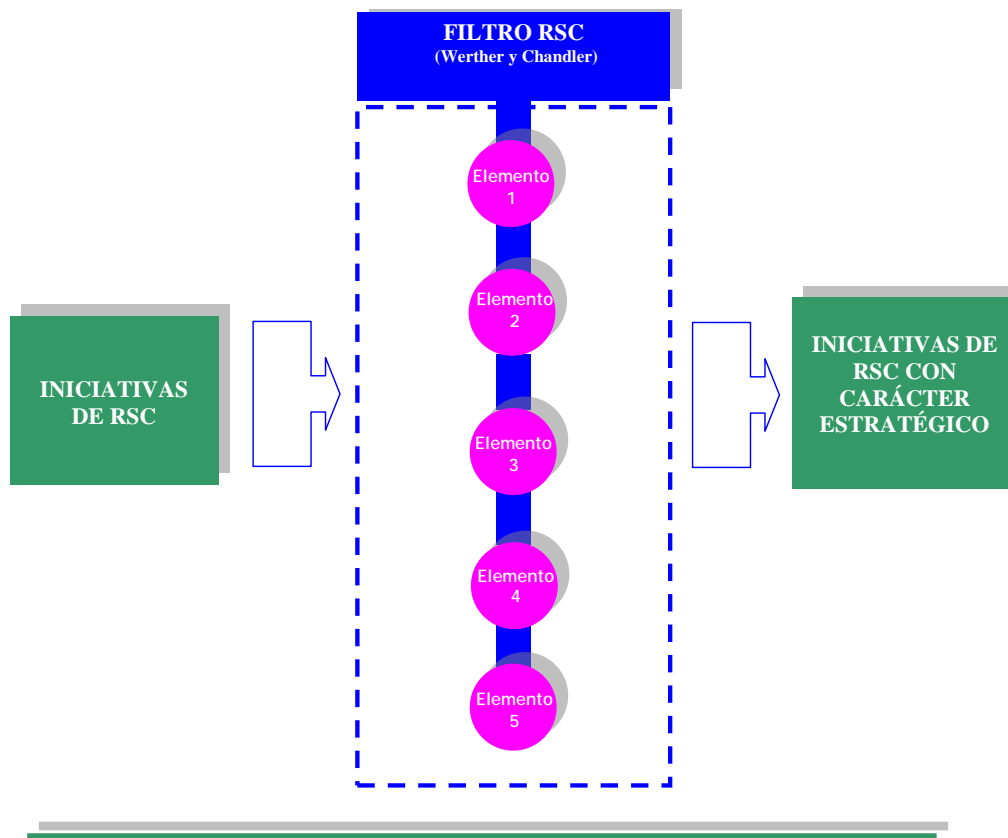
Estas iniciativas generarán, a su vez, diversas áreas de actuación con variadas partes de la compañía involucradas. En un contexto crecientemente competitivo, donde los (algunas veces escasos) recursos existentes son cada vez más valorados, los gerentes deben poner en práctica iniciativas de RSC elegidas cada vez de forma más analítica desde una perspectiva multivariante.

Cuando se pide a los directivos de las áreas de RSC desarrollar iniciativas de esta índole, es cada vez más frecuente comprobar cómo plantean de forma constante su duda y/o su ambigüedad sobre qué iniciativa de RSC debe ser ejecutada y cuál debe ser discontinuada.

Porter y Kramer (2002) describieron que la mayor parte de las organizaciones consideran que la filantropía no cumple los objetivos para ser estratégica de la misma forma que las actividades de RSC no son tampoco estratégicas si no están alineadas con las necesidades y con los beneficios de las empresas. Incluso si una acción de RSC beneficia inmensamente a los

*stakeholders* tampoco en este caso se considera estratégica si la firma no se beneficia de forma directa (Burke y Logsdon, 1996).

FIGURA 13: Conceptualización idea Modelo y elementos del Filtro (II).



*Fuente: elaboración propia.*

Aparte de esto, otros autores han escrito que la mayor parte de la RSC analizada en los tiempos actuales no es estratégica<sup>1</sup>.

La literatura es limitada a la hora de explicar cuándo una actividad de RSC se convierte en estratégica desde una perspectiva de proceso y enmarcada en la realidad de la actividad empresarial. Abundan las referencias a conceptos que necesariamente intervendrán a la hora de perfilar el carácter estratégico de las iniciativas de RSC, y en este sentido se ha realizado el recorrido por las teorías y concepciones relativas al concepto de cadena de valor (y su

<sup>1</sup> Véase, entre otros, Clarkson (1991 y 1995), Ciulla (1994) y Porter y Kramer (2002) citados en el presente estudio.

consecuente impacto en el apartado financiero), contexto competitivo y relación con *stakeholders* que he establecido en el cuadro teórico.

Por tanto, se vislumbra la necesidad de **construir un modelo** práctico, completo y **alineado** con las necesidades empresariales que sea la base para **guiar a las organizaciones** en el desarrollo de acciones de **responsabilidad social corporativa estratégica** (Burke y Logsdon, 1996; McAlister y Ferrell, 2002; Porter y Kramer, 2006).

De esta manera, los directivos utilizarán dicho modelo para decidir qué actividad de RSC debe ser acometida y cuál no. **Esta investigación pretende llenar este vacío existente y propone un modelo para abordar –de la forma más completa posible– la responsabilidad social corporativa desde un punto de vista estratégico.**

## 10.1. EL CONCEPTO DE FILTRO ESTRATÉGICO APLICADO AL MODELO PROPUESTO.

Analizando el Modelo de Werther y Chandler (2006), se puede concluir que el “Filtro” aparece como un elemento de indudable solidez teórica, pero de escasa aplicación en términos prácticos a la hora de determinar cuáles son los elementos o factores que cualifican a una iniciativa de RSC para que, una vez superadas las dimensiones de RSC descritas, sea considerada como estratégica.

El Filtro de Werther y Chandler (2006) propone un recorrido “filosófico” por los pilares identificados dentro de una compañía (estructura organizativa de la compañía, competencias, estrategia corporativa y entorno/contexto competitivo) pero **no establece de forma práctica cómo decidir si una iniciativa de RSC debe ser analizada e implementada en función de su carácter estratégico.**

Sin embargo, **la idea del “Filtro”** y la consideración por Werther y Chandler (2006) de algunos **pilares** relacionados con las propuestas teóricas de Porter y Kramer (2002 y 2006) han inspirado la idea de proponer un modelo basado en el concepto de filtrar y discriminar las iniciativas de RSC.

Abundando en las relaciones entre las ideas de Werther y Chandler (2006) y Porter y Kramer (2002 y 2006) puede concluirse que:

- El entorno competitivo apuntado por Werther y Chanller (2006) está claramente relacionado con el concepto descrito por Porter y Kramer (2002 y 2006) de contexto competitivo

- El análisis de competencias –como base de las fortalezas para aprovechar las oportunidades– propuesto por Werther y Chandler (2006) es otra forma de referirse a la cadena de valor de Porter y Kramer (2002 y 2006).

Se propone, por tanto, la **elaboración de un modelo que basado en la idea del “Filtro” de Werther y Chandler (2006)** y teniendo como horizonte el impacto generado en la estrategia empresarial nos facilite la **identificación de las iniciativas de RSC** que aportan valor y ventaja diferencial en el largo plazo y por tanto configuran el carácter estratégico de dichas iniciativas y el impacto de las mismas en el desempeño de la compañía.

Llegados a este punto, la cuestión principal reside en determinar cuáles son los elementos del modelo propuesto de RSC **estratégica**.

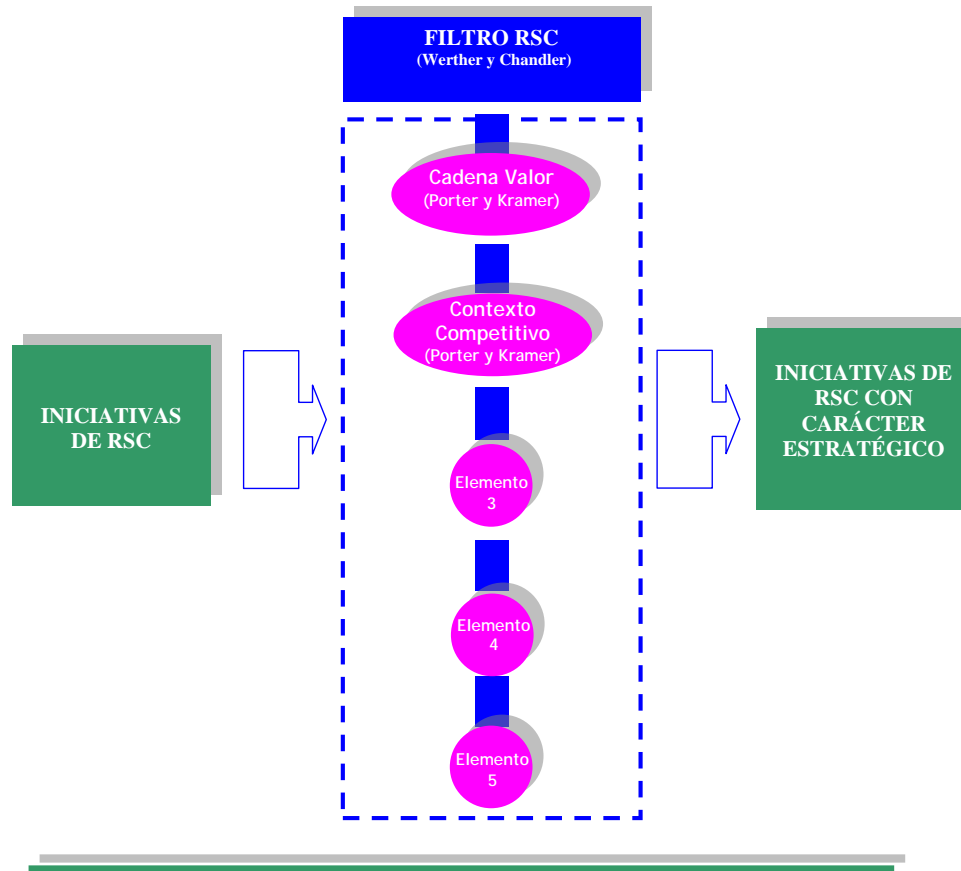
Tres de los elementos o variables proceden del cuadro teórico aplicado y aparecen de forma reiterada en la descripción efectuada de los modelos estratégicos de RSC. En estos apartados se ha descrito cómo las actividades de RSC estratégicas deben contribuir positivamente a optimizar la cadena de valor de las distintas actividades empresariales –elemento número 1– y a mejorar el contexto competitivo de las compañías –elemento número 2– (Porter y Kramer, 2006), al tiempo que contribuyen a establecer un marco de relaciones con los *stakeholders* lo más favorable posible y beneficioso en ambas direcciones – elemento número 3– (Mitchell et al, 1997; Werther y Chandler, 2006).

El **Modelo propuesto** contempla de esta forma aquellas acciones de RSC que tienen sentido estratégico para la compañía, y selecciona, de entre la amplia variedad de iniciativas, aquéllas que tienen sentido desde un punto de vista estratégico. En otras palabras, mediante la aplicación de del filtro de dicho Modelo propuesto se podrá discriminar la acción de RSC estratégica de aquélla que no lo es. De esta manera, los directivos pueden usar el filtro de RSC estratégica para identificar las actividades de responsabilidad social corporativa que benefician tanto a la sociedad como a sus empresas.

Por lo tanto, el Modelo propuesto de RSC estratégica permite el paso de aquella actividad de RSC que sí es estratégica, al tiempo que detiene la entrada de aquélla que no lo es. De esta forma, los directivos pueden decidir qué áreas de trabajo relacionadas con la responsabilidad social corporativa deben implementar o mantener y cuáles deben descartar.

**El conjunto de elementos y variables que forman este filtro se establece desde una perspectiva corporativa, con el objetivo prioritario de clarificar qué actividades de RSC pueden (y deben) beneficiar a la empresa.** En el fondo, tal como se ha repasado en la literatura consultada, la mayor parte de las preguntas giran en torno a qué actividades de RSC deben poner en marcha las organizaciones para lograr los diversos beneficios mencionados anteriormente.

FIGURA 14: Modelo propuesto incluyendo los dos elementos identificados  
(Porter y Kramer, 2002 y 2006).



*Fuente: elaboración propia a partir de Werther y Chandler (2006).*

## 10.2. JUSTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS ADICIONALES DEL MODELO PROPUESTO.

A la vista de las teorías aportadas por el cuadro teórico, por los modelos descritos y por las ideas desarrolladas en páginas anteriores, se puede conceptualizar que **tres de los elementos del filtro del Modelo propuesto de RSC estratégica son:**

- La **cadena de valor** de las actividades empresariales (Figura 14).
- El **contexto competitivo** (Figura 14).
- Los ***stakeholders*** clave, destacados y notorios (Figura 15).

Por tanto, **tendrá la consideración de estratégica aquella iniciativa de RSC que contribuye a optimizar la cadena de valor de las actividades empresariales (Figura 14), mejora el contexto competitivo (Figura 14) de la compañía o favorece la creación de un marco de relación con los *stakeholders* clave, destacados y notorios (Figura 15).**

El Modelo seleccionado (Werther y Chandler, 2006) como punto de partida **no establece la existencia de ninguna serie de elementos** o variables constitutivas del Filtro, sino que tal como se apuntó anteriormente, en términos de funcionamiento **simplemente describe** la existencia de un Filtro que se desplaza por los pilares descritos (estructura, competencias, estrategia y entorno).

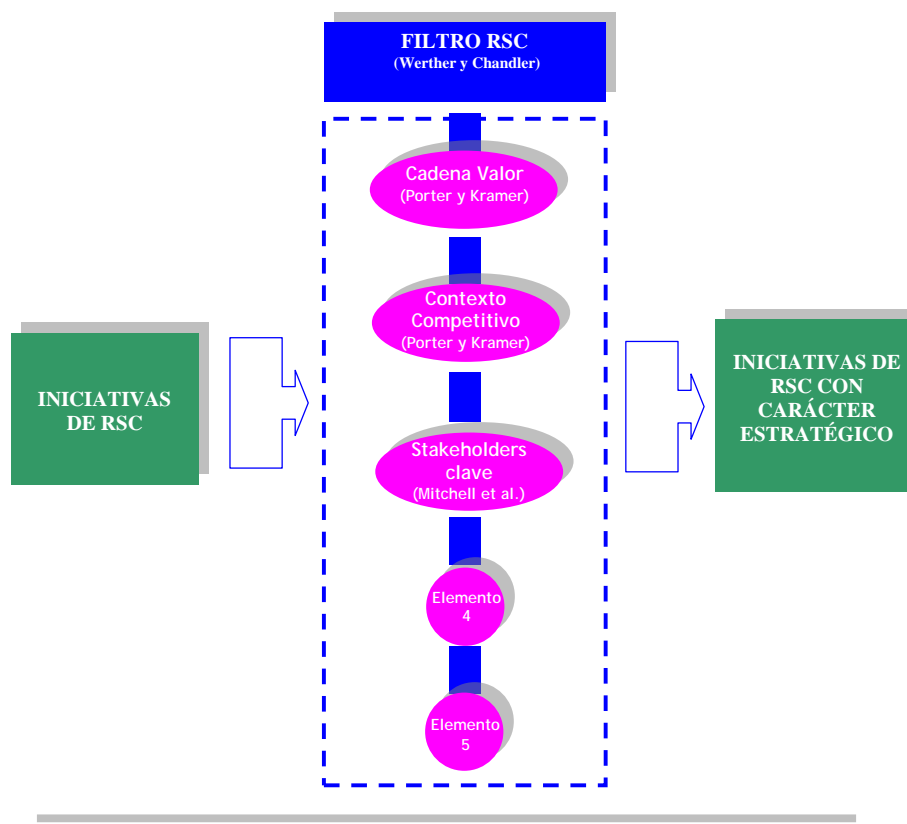
El **Modelo propuesto** por la presente investigación encuentra aquí ya una primera diferencia, puesto que a través del mismo enuncia una serie de elementos que pueden ser fácilmente observados e identificados por los usuarios del Modelo en términos de impacto directo, además de constituir la base de la validación empírica de las distintas variables empresariales. En este sentido, es necesario destacar el carácter de dinamismo con el que se pretende dotar a los elementos del modelo, englobando en la definición de los mismos el concepto de orientación a la acción (**optimizar** la cadena de valor, **mejorar** el contexto competitivo y **favorecer** un marco de relaciones con los *stakeholders*).

Para asegurar la construcción de un modelo que contemple el mayor número de elementos y variables, además de los tres elementos descritos, se proponen dos adicionales.

Esto garantizará que el modelo propuesto sea lo suficientemente completo y discriminatorio, asegurando así el cumplimiento de los objetivos planteados como herramienta de ayuda para la toma de decisiones que impliquen la elección entre distintas iniciativas de RSC.



FIGURA 15: Modelo propuesto incluyendo los tres elementos identificados (Mitchell et al, 1997 y Porter y Kramer, 2002 y 2006;).



*Fuente: elaboración propia a partir de Werther y Chandler (2006).*

El primer elemento surge tras la revisión de la literatura relacionada con “la capacidad de las actividades de RSC estratégica para generar oportunidades de negocio”. Los restantes elementos propuestos, “actividades de RSC capaces de influir positivamente en la comunicación y en la construcción de la imagen de marca de la compañía”, se basan asimismo en la literatura existente, pero en este caso se añade la experiencia profesional del investigador en diversos contextos corporativos en España y en el ámbito internacional. Se dedican los dos siguientes apartados a justificar la propuesta de estos elementos adicionales.



## **11. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL.**

- 1. Las áreas más desfavorecidas como oportunidades de negocio.**
- 2. Retos medioambientales como oportunidades de negocio.**

Para entender en profundidad el cuarto elemento del Modelo propuesto sobre responsabilidad social corporativa estratégica es necesario observar el nuevo paradigma del mundo de los negocios (con independencia de su tamaño) que defiende el postulado de que las empresas y la sociedad deben percibir que los problemas del medio ambiente y de las comunidades sociales constituyen la base para generar oportunidades de negocio (Figura 16).

La sociedad está, en sentido genérico, inundada de multitud de problemas que varían de tamaño y magnitud en función de distintas variables. Los dos principales problemas a los que se enfrenta el mundo son la pobreza y la degradación medioambiental. Esta última constituye en sí misma una clara amenaza a la existencia saludable de las generaciones venideras, mientras que la pobreza genera una amenaza evidente para la simple supervivencia de millones de personas hoy en día.

Drucker (2001), entre otros, ha propuesto a las compañías que se enfrenten a los problemas de la sociedad como si estuviesen identificando y analizando oportunidades de negocio. Las empresas pueden solventar los problemas sociales mediante el desarrollo de soluciones basadas en la realidad del mercado. Por tanto, las empresas pueden incidir claramente en la mejora de la sociedad en la que desarrollan sus actividades al tiempo que garantizan el retorno financiero a sus propietarios y accionistas.

Esta corriente de pensamiento está ganando terreno en los primeros años del nuevo milenio.

## 11.1. LAS ÁREAS MÁS DESFAVORECIDAS<sup>1</sup> COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

La pobreza está ampliamente repartida por todos los rincones de la tierra. El mercado de la población pobre ha sido bautizado como “la parte inferior de la pirámide (*“Bottom of the Pyramid” (BOP)*) según Prahalad y Hart (2002) y Prahalad (2004). En este sentido, Prahalad (2004) defendió que la alimentación del extremo inferior de la pirámide es algo sustancial y valioso para las empresas desde un punto de vista de negocio y solidaridad. Según este autor, los negocios desarrollados con el referido extremo inferior de la pirámide deberían ser parte del negocio principal y sustancial de las compañías y no limitarse a ser simples iniciativas de responsabilidad social corporativa. Así, las empresas pueden crear mercados y nichos valiosos mediante la satisfacción mediante la identificación de necesidades sociales no satisfechas así como de nuevas preferencias del consumidor, de forma que todas ellas adquieran un pleno sentido estratégico dentro del conjunto de sus actividades.

En el mencionado sentido, hay muchas iniciativas. Una de ellas son los microcréditos. Los microcréditos del banco de Patchuri<sup>2</sup> o los procedentes del Citibank o del ICICI Bank (uno de los mayores bancos de India) han sido considerados como una gran innovación en las finanzas modernas (Prahalad, 2004). Las microfinanzas son una actividad de RSC para otro muchos bancos minoristas y especializados en pymes. Por ello, los bancos que están desarrollando actividades de microfinanzas pueden utilizar este tipo de experiencias como pruebas piloto y así sentar las bases para negocio potencial autónomo y autofinanciado.

Waddock (2000), tomando como ejemplo las acciones de Citibank en Bangladesh y Camerún y otros mini proyectos de acción social, corroboró el punto expuesto anteriormente.

En la india, compañías como Danone y Telenor (telefonía móvil) han puesto en marcha una serie de *joint ventures*<sup>3</sup> con bancos nacionales y regionales (Graneen Bank, entre otros) para producir y vender al extremo inferior de la pirámide (mencionado en páginas anteriores del presente apartado).

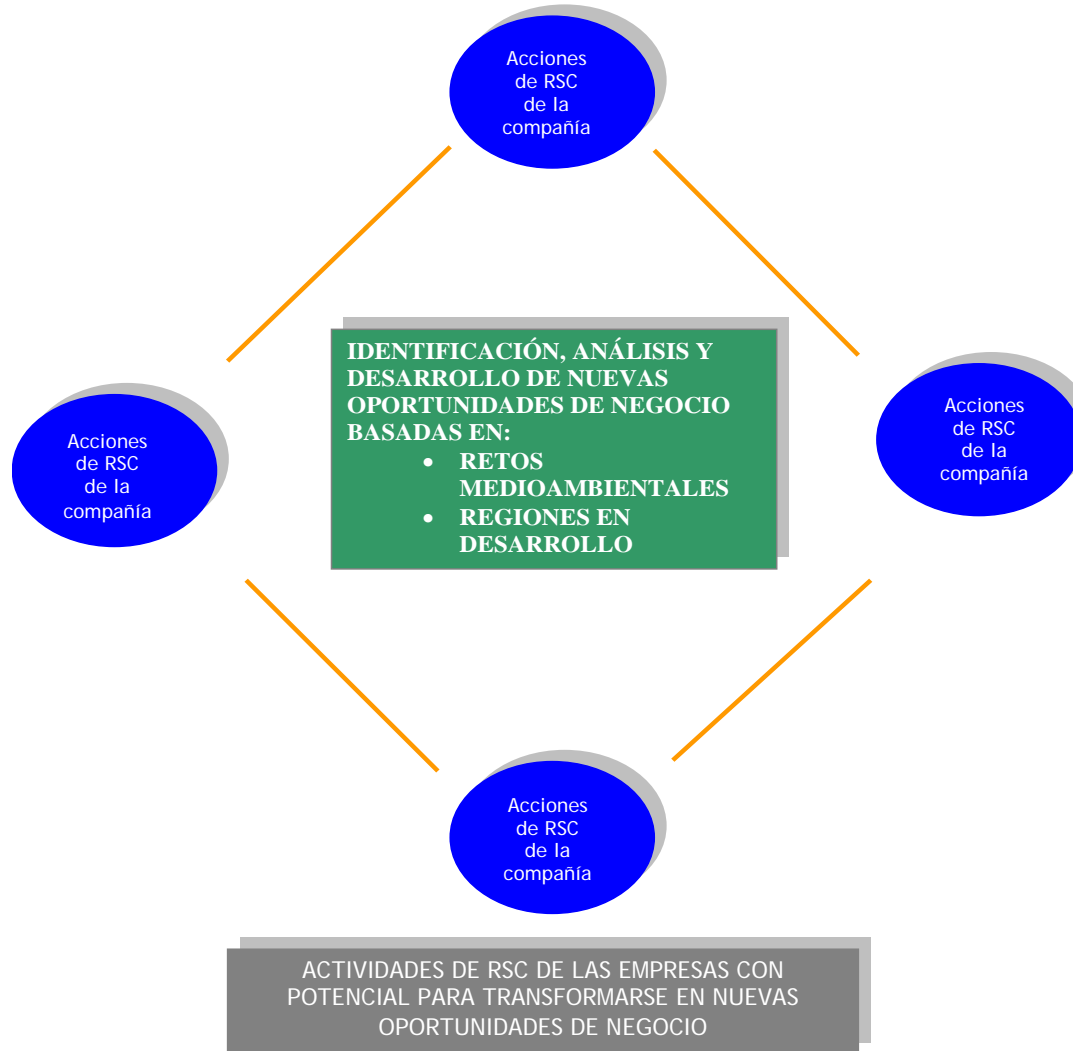
---

<sup>1</sup> En este sentido, Naciones Unidas refiere en numerosos informes referenciados al final del trabajo el presente concepto y su variación en función no sólo de los parámetros objetivos analizados (PIB, renta per capita, niveles empleo, umbrales de supervivencia...) sino también en función de las distintas sensibilidades que se van sucediendo en el seno de sus órganos de control conforme distintas autoridades se hacen cargo de los diferentes niveles de responsabilidad.

<sup>2</sup> Patchuri (Premio Nobel de la paz y cooperación) como uno de los principales impulsores de estos mecanismos de financiación.

<sup>3</sup> En español, UTE o unión temporal de empresas.

**FIGURA 16: Actividades de RSC de las empresas en relación con la identificación de oportunidades e implementación de nuevos negocios.**



*Fuente: adaptación propia a partir de Prahalad (2002) y Brugmann y Prahalad (2007).*

De la misma manera, Microsoft se ha asociado con la ONG Pratham con el objetivo de crear una plataforma que permita entregar ordenadores personales a los campesinos indios, mientras que Intel y otras dos grandes compañías del sector de las tecnologías de la información (Wipro y HCL Infosystems) han lanzado la “comunidad PC” en asociación con ONG’s para poner en marcha un proyecto similar. *Integrating Poor into Market Systems* (integrando a los pobres en un sistema de mercado) es un proyecto conjunto de la *International Development Enterprises* y la Fundación para el desarrollo de países emergentes creado con el objetivo de implantar soluciones basadas en la realidad del mercado para

mejorar la calidad de vida de los más pobres (Debroy y Khan, 2004) y que ofrece una ejemplificación práctica adicional del concepto referido.

## 11.2. RETOS MEDIOAMBIENTALES COMO OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

La perspectiva de beneficio mutuo<sup>1</sup> entre iniciativas medioambientales y entorno competitivo (Porter, 1990; Porter y Van Der Linde, 1995) ha sido la base de una lógica dominante para las compañías durante un largo periodo de tiempo. La relación positiva existente entre iniciativas medioambientales y los beneficios de las empresas ha sido demostrada a través de muchos estudios (Azzone y Bertèle, 1994; Shrivastava, 1995; Russo y Fouts, 1997; Amara *et al.*, 1999). En un contexto más actual, Boiral (2006) ha subrayado las oportunidades de negocios que deberían haber generado los mecanismos del protocolo de Kyoto, como los mercados internacionales de emisiones (*International Emissions Trading (IET)*), las acciones de implementación compartida (*Joint Implementation (JI)*), o los mecanismos de desarrollo limpio (*Clean Development Mechanism*<sup>2</sup>).

Las empresas de los países en vías de desarrollo y muchos de los países africanos se están apalancando en este tipo de nuevas oportunidades de negocio.

Los fundadores del “Proyecto Natural” (Hargroves y Smith) escribieron que el medio ambiente degradado no es únicamente un gran problema a resolver, sino que constituye además una gran oportunidad de negocio (Hargroves y Smith, 2006).

Brugmann y Prahalad (2007) citaron como ejemplo el caso de BP (*British Petroleum*) para ilustrar cómo esta compañía ha desarrollado un horno eficiente (en términos de consumo de combustible) dirigido a población pobre en las zonas rurales de China e India. El *Prius* de Toyota, coche híbrido que combina electricidad y gasolina, es otro ejemplo en esta línea (Porter y Kramer, 2006).

De acuerdo con las estimaciones del instituto para la investigación de la energía, las oportunidades de negocio de la gestión de residuos será de más de 10 billones de dólares en 2050 (Pachauri, 2004).

Por tanto, muchas empresas han identificado y potenciado este tipo de negocios como parte complementaria de sus actividades. La corporación nacional de energía térmica (cuyas siglas son NTPC en inglés), sexto productor de energía térmica en el mundo, ha minimizado la

---

<sup>1</sup> *Win-win*, concepto de generación de ganancias y beneficios para ambas partes, ya explicado en las páginas iniciales del estudio.

<sup>2</sup> También conocidos por su acrónimo en inglés *CDM*.

producción de cenizas y residuos procedentes de su plantas de carbón. Asimismo, la NTPC está utilizando cenizas y otros residuos similares para buscar otras aplicaciones innovadoras que amplíen el abanico y las opciones de reciclado de las mismas. Tanto es así que ha desarrollado una división de negocio independiente con el objetivo de impulsar este tipo de actividades.

El mercado medioambiental (oportunidades de negocio “verde”) y el mercado de los más desfavorecidos —en términos económicos— en economías en desarrollo (aquéllos que sobreviven con menos de 2 \$ al día) son segmentos emergentes para aprovechar oportunidades como las descritas. En los países en vía de desarrollo —y también en aquéllos que acaban de evolucionar sobre este concepto— situados en Asia, África y América Latina (como India, China, Brasil, Sudáfrica y Vietnam) han aparecido en los últimos años importantes y especiales oportunidades de negocio.

Ciertas actividades de RSC que surgen para aprovechar los diversos Contextos Competitivos definidos en páginas anteriores<sup>1</sup> (y que incluyen las mencionadas microempresas y los nuevos negocios emergentes) pueden y deben organizarse para satisfacer determinadas necesidades de la sociedad en la que operan. Estas nuevas actividades pueden comenzar, en una primera fase, bajo el paraguas estratégico de una acción de responsabilidad social corporativa —tal vez incluso como un proyecto piloto— (Brugmann y Prahalad, 2007) y en una segunda fase, convertirse gradualmente en un negocio independiente. Este tipo de actividades, sobre las que el equipo directivo tiene la percepción de poder desarrollar una unidad de negocio independiente, presentan un gran valor estratégico para la empresa en su conjunto y para el sector en general, al poder sentar las bases de una oportunidad de negocio que, en algunas ocasiones, puede tener una enorme dimensión y un gran potencial de desarrollo (figura 14).

## *Conclusión*

A la vista de lo expuesto en la revisión bibliográfica del cuadro teórico, se puede asumir que a nivel teórico tiene sentido considerar que **el cuarto elemento** que integraría el **Modelo propuesto** es la **generación de oportunidades de negocio a partir de los retos sociales y/o medioambientales** a los que se enfrenta la compañía. En este sentido, serán consideradas estratégicas aquellas iniciativas responsabilidad social corporativa que tienen potencial para convertirse en nuevas oportunidades de negocio (figura 17).

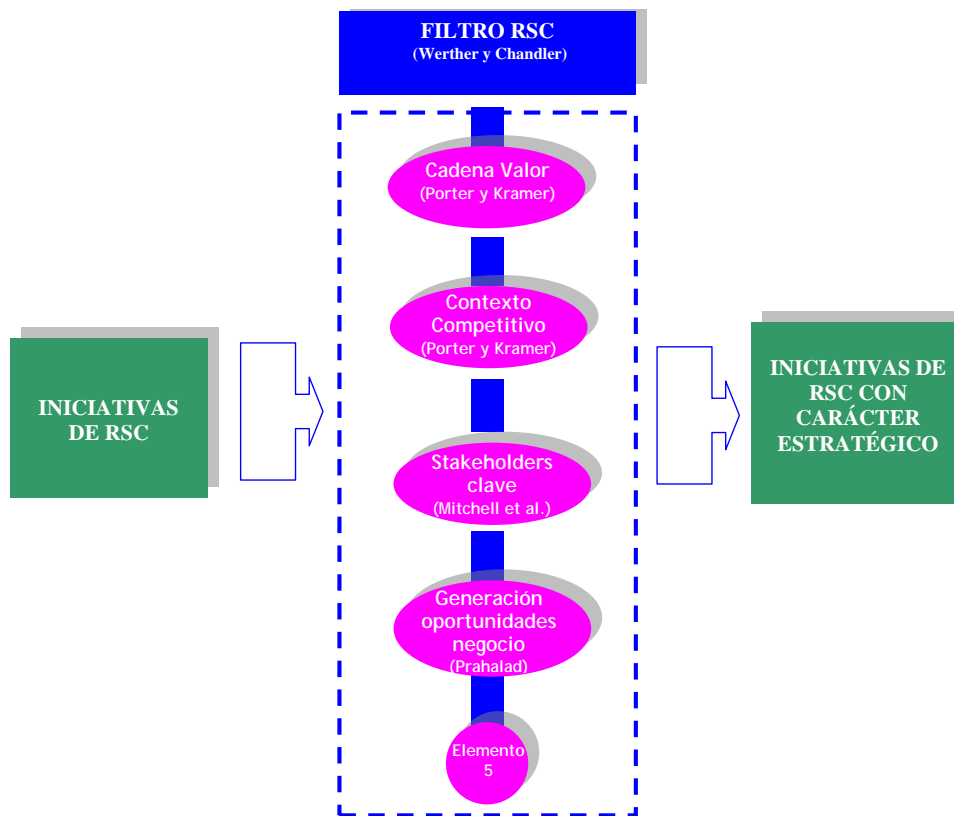
Tal como se apuntaba en la explicación preliminar del Modelo propuesto efectuada en páginas anteriores, la pertenencia de este elemento al Filtro de RSC estratégica será sometida a

---

<sup>1</sup> Véase apartado dedicado al contexto competitivo en el capítulo del cuadro teórico del presente trabajo.

contrastación empírica, aspecto éste que será descrito posteriormente en la formulación de las hipótesis.

FIGURA 17: Modelo propuesto incluyendo el cuarto elemento identificado: generación de oportunidades de negocio a partir de retos sociales y medioambientales de Prahalad (2002) y Bruggmann y Prahalad (2007).



*Fuente: elaboración propia a partir de Werther y Chandler (2006).*

Para determinar **los últimos elementos** del Filtro de la RSC estratégica, debemos detenernos a revisar los cuatro elementos descritos hasta el momento. Encontraremos entonces que éstos responden a acciones fundamentalmente individuales y endogámicas de la empresa, en donde las organizaciones se relacionan de forma directa y bidireccional —pero usando un único canal impermeable y estanco al resto de la sociedad— con un restringido grupo de *stakeholders*, analizan el impacto de las acciones de RSC en su cadena de valor (de nuevo, el



foco en la propia empresa), identifican oportunidades de crecimiento a partir de las preocupaciones sociales o medioambientales (tratando en este caso de mejorar su beneficio al tiempo que incrementa el retorno a la sociedad) o por último, seleccionan aquellas acciones de RSC que mejoran su contexto competitivo y por tanto, añade un nuevo valor —diferencial en muchos casos— a su posicionamiento estratégico.

Pero, ¿qué hay de la imagen que se transmite a todos los públicos —clientes o no— afectados por estas actividades? ¿Qué podemos decir sobre los beneficios —a menudo intangibles y con marcado carácter cualitativo— que el marketing y la comunicación de dichas actividades genera? Se trata, en definitiva, de determinar cómo los principales atributos de la marca se revisten de conceptos como ética empresarial, sostenibilidad, reputación, acción social y, de entender, cómo el diseño y la implantación de actividades de responsabilidad social corporativa contribuyen a mejorar el posicionamiento en términos de comunicación y la imagen percibida sobre el conjunto de acciones de la compañía<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sobre reputación y comunicación, véase también Bernard et Al (1984) y Bonacich (1987).



## 12. COMUNICACIÓN CORPORATIVA, IMAGEN DE MARCA, RSC Y SUS RELACIONES.

1. Introducción.

2. Marca Corporativa.

3. Comunicación de la RSC y una mención especial a la RSC en Pymes.

4. Comunicar las acciones de RSC, ¿coherencia u oportunismo?

5. Una reflexión previa al análisis de la comunicación *on-line*: la generación digital.

6. *Buzz* marketing y su impacto en la RSC.

7. Redes sociales, publicidad y RSC.

8. Comunicación y RSC 2.0.

9. Web 2.0 como base del cambio de actitud corporativa en la mejora de la responsabilidad social corporativa.

### 12.1. INTRODUCCIÓN.

La **comunicación externa** se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales y demás entidades que se ven afectadas y/o influidas por una determinada empresa (Zaleznik et Al, 1995). En los últimos años, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación integral o comunicación total.

Pero, ¿cómo se puede implantar con éxito una política de comunicación externa en nuestro negocio teniendo en cuenta las necesidades existentes en materia de responsabilidad social y reputación?

Son muchas las herramientas que la comunicación pone a nuestra disposición y que bien utilizadas pueden aportarnos importantes ventajas competitivas adaptándolas al *target* de nuestro producto o servicio: el marketing directo, el *product placement*<sup>1</sup>, el marketing relacional, las relaciones públicas (RRPP), el patrocinio, las ferias e Internet, entre otros, han hecho realidad conceptos como interactividad y personalización al tiempo que han creado nuevas oportunidades para las empresas y los profesionales (Estévez, 1997).

Si la definición del mensaje es la pieza clave en cualquier acción publicitaria, cuando se trata de dotar de consistencia y relevancia a la estrategia de comunicación de RSC, la definición de “lo que decimos” adquiere una dimensión especial por su complejidad, por su impacto y por su interpretación.

A través del mensaje tenemos que hacer llegar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa. De hecho, el éxito o el fracaso de nuestra compañía dependerá en gran medida de la imagen que proyectemos tanto hacia el exterior como hacia el interior (Berkowitz, 1982). Y proyectar una buena imagen e información de empresa no es ni más ni menos que el mercado tenga un conocimiento, una opinión y una valoración positivas de nuestra organización y, por tanto, de los productos y servicios que ofrecemos (Zyman, 2009). No cabe por tanto ninguna duda sobre la excelencia de la publicidad como una herramienta de ayuda para transmitir esa imagen, pero igualmente importante es la puesta en marcha de un plan de comunicación que transmita esa imagen a los diferentes *stakeholders* y que además lo haga de una forma creíble.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva (Kotler, 2007).

Evidentemente, la realidad demuestra que posicionar una empresa o producto requiere de un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores (De la Torre, 1995), seguido del lanzamiento del producto o servicio que mejor satisfaga sus

---

<sup>1</sup> Aparición de marcas o servicios en situaciones cotidianas (mostradas generalmente en TV y cine) con el objetivo de generar una mayor asociación con las diferentes ocasiones de consumo y dotándolas de un componente de realismo directamente proporcional a las situaciones descritas (Kotler, 2007).

necesidades a través de los canales de distribución más rentables y, por último, su comercialización. Hasta aquí, nada que no lleven a cabo todas las empresas.

Por tanto, lo que va a dar a una empresa **la posibilidad de diferenciarse** del resto va a ser, precisamente, **la comunicación entendida en su sentido más global** (McGrath 1990). Ésta aportará un valor añadido permitiendo crear en el consumidor la necesidad de adquirir nuestro producto y hacer que el cliente se decante por uno concreto frente al de la competencia. ¿Por qué, si no, en igualdad de características e igualdad de precios, los consumidores eligen uno u otro producto? Sencillamente por la percepción que tienen de cada marca, percepción que se traduce en imágenes almacenadas en la memoria, y que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por la compañía en los diferentes soportes (McGrath 1990).

Es importante tener presente que la comunicación no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario: la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Resulta obvia, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación y la elección de un buen mensaje para que ésta sea efectiva. Y si esta estrategia de comunicación se refiere a aspectos relacionados con la RSC y con su carácter de implantación en el largo plazo, entonces la correcta definición de objetivos y la adecuada combinación de variables de comunicación será algo clave para garantizar el éxito del proceso de comunicación total.

Tal como propone Kotler (2002), en todo plan de comunicación hay que tener en cuenta tres aspectos:

- La **definición de la identidad corporativa**. Es decir, lo que es la empresa, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se extraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado.
- La **imagen percibida actualmente**. Lo que el mercado percibe hoy en día de la empresa.
- La **imagen ideal de la empresa**. La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los *target* diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos.

De la misma manera, el plan de comunicación debe contener tres grandes áreas (Alvarez, 2000):

- La definición de **los objetivos de comunicación** más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La definición de la **estrategia de medios y de mensajes** que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.

- La definición de un **calendario de actuación y la evaluación de los costes** de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan.

Todas estas tareas son implementadas en las compañías modernas por la dirección de comunicación, que es la encargada de elaborar el plan estratégico de imagen. La dirección de comunicación actual deberá por tanto cumplir con los tres objetivos anteriores, debiendo ser capaz de integrar la comunicación de acciones de RSC de la forma más adecuada y mediante la elección del *mix*<sup>1</sup> de medios óptimo para una transmisión creíble de los mensajes. Y todo ello, de forma coherente y plenamente integrada con la estrategia general de comunicación de la compañía. Las principales funciones dentro de la empresa pasan de forma imprescindible por desarrollar la capacidad necesaria para traducir la estrategia global de la empresa (“su proyecto”) a un esquema de imagen que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación (Kotler 2002).

Entre los principales instrumentos que integra un plan de comunicación para mantener la imagen de una compañía, se encuentran las Relaciones Públicas (RRPP) y las campañas de comunicación. Y dentro de ambas, la necesidad de reconocer, definir e implantar estrategias puras de comunicación de RSC con acciones de comunicación total donde la RSC tenga un lugar perfectamente definido (Costa, 1987 y Arranz, 1997).

Las relaciones públicas (que en muchas compañías integran también el conjunto de relaciones institucionales), pueden pertenecer a la empresa o ser subcontratadas. Se definen como el conjunto de acciones planificadas y deliberadas que tienen como finalidad crear o mantener una imagen determinada de la empresa ante el mercado. Las relaciones públicas serán las encargadas de crear y mantener unas relaciones sociales fluidas y dinámicas entre la compañía y los grupos sociales u organizaciones que estemos interesados en impactar (Cervera, 2004).

A través de las RRPP, la empresa busca un posicionamiento en el terreno de la imagen, persiguiendo siempre la máxima aceptación social. De ahí que cada vez, para empresas de todos los tamaños, las acciones de RSC acaben influyendo decisivamente en la ejecución de actividades de relaciones públicas, y viceversa.

En este sentido, Chávez (1994), apunta que las **funciones** más importantes a desarrollar por las **RRPP** son:

- **Apoyar y reforzar** la labor de los departamentos de **ventas y marketing**.
- **Preparar y supervisar** las acciones puntuales de **promoción y marketing** de los productos o servicios que representa.

---

<sup>1</sup> Mix o combinación de medios empleados para hacer llegar un mensaje al público destinatario del mismo

- Mantener un **clima permanentemente favorable** hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes, proveedores y otros agentes.
- Establecer un **buen clima laboral** y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior.
- Conseguir que **ningún problema altere** o perjudique la **imagen de la empresa** en el ámbito social.

Con respecto a las campañas de comunicación a medios, que también pueden ser subcontratadas o llevadas a cabo por la propia empresa, cabe señalar que son el conjunto de mensajes e informes que elabora el gabinete de prensa, con la finalidad de hacerlos llegar a los diferentes medios para que éstos se hagan eco del contenido de los mismos, y así crear expectativas de compra, sensibilizar a la opinión pública, aportar datos informativos, contenidos comerciales, y en definitiva, influir positivamente sobre los principales indicadores de imagen, complementando así los objetivos principales de la publicidad.

De la misma manera, y con el objetivo de mantener la coherencia en todo el análisis efectuado, Zaleznik (1995) describe cómo las funciones más importantes de las relaciones con los medios de comunicación se podrían resumir en las siguientes:

- **Selección y elaboración** de la **información** que produce la empresa, filtrada y transmitida a los medios de comunicación y, ocasionalmente, a otras instituciones.
- **Recepción y análisis** de toda la **información** producida por los medios de comunicación y demás instituciones.
- **Filtración y resumen** de toda la información anterior para facilitarla a las áreas de dirección de la empresa y cubrir sus necesidades de información con respecto a los intereses empresariales: competencia, marcos regulatorios, sectoriales o industriales, y macroorganismos internacionales, entre otros.
- **Intermediación constante entre la empresa y los medios** de comunicación, facilitando la información puntual que el evento requiera y coordinando las posibles entrevistas y reportajes, relacionados con la empresa.
- **Control** constante del **clima de opinión** que existe sobre la empresa como de los problemas que pueden trascender los medios.

Por último, y sintetizando las áreas de mayor impacto de las dos herramientas descritas, es necesario analizar de forma individual el comportamiento y el **impacto producido por la comunicación específica de la responsabilidad social corporativa**. Este tipo de comunicación se está imponiendo, cada vez con mayor fuerza, en el mundo empresarial, precisamente porque las compañías han encontrado en ella un instrumento directo y eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y, de paso, rentabilizar la buena imagen que este tipo de

actuaciones conlleven para los clientes internos y externos. Por ello, entre los objetivos de una empresa no sólo debe estar la obtención de beneficios económicos, sino también el desarrollo de acciones que respondan a las preocupaciones sociales como la educación, la cultura, la erradicación de la pobreza, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

Paralelamente a esta corriente, se ha creado el *ethical branding*<sup>1</sup> (Chávez, 1994 y Alvarez, 2000), metodología que involucra a las marcas en la RSC de la compañía, mediante su asociación a una serie de valores y criterios que recuerdan los compromisos formales de la empresa en materias como el respeto a los derechos de los trabajadores o el impacto medioambiental de su actividad, entre otras. Mediante esta creación de marcas responsables, la compañía pretende comunicar a sus públicos (consumidores, clientes, accionistas, trabajadores, proveedores...) su implicación social y los esfuerzos que hace por reducir las externalidades con connotaciones negativas desde el punto de vista ético.

Llegados a este punto, resulta esencial distinguir **entre comunicación y publicidad** ya que es muy común que las empresas, especialmente aquéllas que se introducen por primera vez en este campo, confundan el papel y los objetivos de la comunicación con los de la publicidad. Conviene resaltar que se trata de dos herramientas totalmente diferentes, con unos costes y unos recursos empleados distintos aunque complementarios. Sólo a través de la publicidad vamos a poder obtener el impacto que deseamos de forma inmediata, cuando y donde queremos.

En la actualidad, se puede afirmar que **la comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa** –entendida, en términos de comunicación, como la aproximación a la gestión de la empresa en donde se sostiene que, además de buscar maximizar la rentabilidad de los accionistas, la empresa debe involucrarse en acciones que benefician a sus empleados, sus consumidores y a la sociedad en general– **y la construcción de la Marca Corporativa** (De la Torre, 1995) han confluído en el siguiente sentido: existe **una tendencia** creciente a emplear **la misma vía de comunicación** tanto para dar a conocer las acciones de RSC como para dar a conocer la imagen y reputación de la marca. La asociación entre la marca corporativa (MC) y la responsabilidad social corporativa (RSC) está convirtiéndose en un tema trascendente para la comunicación de las empresas.

Se trata de determinar de qué manera y por qué se produce esta confluencia entre RSC y MC y de establecer cuáles son las limitaciones y dificultades que encaran las empresas para que, al comunicar sus planes de responsabilidad social, pueda decirse que su comunicación es una comunicación responsable.

---

<sup>1</sup> Marca ética.



## 12.2. IMAGEN DE MARCA Y MARCA CORPORATIVA.

La **marca**, en sí misma, es un nombre o un logo que contiene una gran variedad de mensajes y simbolismos reconocidos por los consumidores y que en definitiva constituyen su **principal fortaleza** en el momento de la **evaluación por parte de los clientes**. Pero la trascendencia y el impacto de la marca en la sociedad va mucho más allá de su logo. Esto se traduce en que la marca es una **promesa** o un contrato **entre las organizaciones y los consumidores** (Zaleznik, 1995). Existen **cuatro elementos** básicos que, a modo de ingredientes, se combinan para configurar una marca:

- a) La **identidad de la marca**. Asociaciones comunes entre la **cultura** como elemento interno, y las **imágenes** percibidas desde el exterior.
- b) Su **posicionamiento**. La **visión** de la marca y su **posicionamiento** están íntimamente vinculados a la identidad de la misma y distinguen a la marca de sus competidores en la categoría.
- c) Sus **atributos y beneficios** percibidos. Los atributos se clasifican en físicos o tangibles y en intangibles. Los **atributos intangibles** son los que más se destacan en las líneas de productos con beneficios hedónicos o de autoexpresión; la evaluación de los beneficios generalmente es compleja o insume demasiado tiempo para el usuario.
- d) Su **arquitectura**. Al igual que una construcción civil, la marca se basa en ciertos cimientos y fachadas. Los cimientos, en el caso de una Marca Corporativa, pueden asociarse a su misión y visión del negocio, o sea, a aquellos pilares que crean asociaciones y mensajes que son reconocidos como símbolos distintivos de la marca. La fachada, que representaría la apariencia externa del edificio, en la Marca Corporativa simboliza la imagen de la empresa.

Esto permite afirmar que **la marca es mucho más que el producto**. Mientras que un producto se limita a determinados atributos, su uso, su valor, los beneficios funcionales y la relación entre la calidad y el valor percibido, **la marca complementa al producto** con una serie de **percepciones** o “ideas” que le **dan sentido al producto** y configuran un conjunto de mensajes con determinado significado para el consumidor (Zaleznik, 1995).

### *Productos con Marca vs. Marca Corporativa*

Existen un par de diferencias sustantivas entre el concepto de marca corporativa y los productos con marca. **En primer lugar**, el foco de la marca es la compañía o corporación en lugar de sus productos individuales. Así, se pueden proponer como ejemplos IBM, empresa

que utiliza su marca corporativa para dar cobertura a casi todos sus productos y servicios o Procter & Gamble, que posee una infinidad de productos, cada uno con una marca distinta y la compañía madre es desconocida para la gran mayoría de los consumidores.

**En segundo lugar**, una marca corporativa consolidada emite un mismo mensaje a todos los participantes de la actividad de la empresa, sean éstos empleados, proveedores, inversores, socios, clientes, el público en general, los medios de comunicación y el gobierno.

A mayor consolidación de la marca corporativa, mayor es la capacidad para emprender acciones de RSC que influyan en la apreciación positiva de los consumidores. Esto se debe a que la política de marcas por productos hace que los mismos permanezcan muy ligados a sus características funcionales y tangibles. Por el contrario, las marcas paraguas que involucran una gran diversidad de productos bajo la misma se impregnan de símbolos y significados que son el común denominador de los mismos.

Una exitosa estrategia de marca corporativa requiere conexiones coherentes entre la visión, la cultura y la imagen externa de la empresa. Para que exista una credibilidad corporativa no deben existir tensiones o diferentes interpretaciones entre la imagen y la visión, entre la visión y la cultura, y entre la cultura y la imagen. A nivel gerencial, esto tiene implicancias significativas para entender las acciones de RSC que emprenda la empresa, y esto porque los modelos expresan claramente cuáles son los componentes de la “expresión global” de la marca que se verán modificados. Si la visión difiere de la cultura, el programa de responsabilidad social estará alineado con la cultura o con la visión, o con ninguna de las dos, pero nunca con las dos a la vez. El resultado es una mayor confusión, y peor aún, una posible interpretación de demagogia, hipocresía o cinismo.

Una exitosa marca corporativa requiere una visión clara e integral de toda la organización. La comunicación interna, tal como apunta Sánchez Guzmán (1995), desempeña un papel fundamental para lograr estos objetivos ya que está en juego la credibilidad de la publicidad externa frente al juicio que hacen los trabajadores de la veracidad de la misma. Un juicio negativo provoca frustraciones y desmotivación.

En cuanto a la comunicación externa, se debe comunicar la visión hacia el exterior utilizando los medios de comunicación clásicos y el contacto con los clientes y el público en general. Cabe resaltar que tanto la comunicación interna como externa tienen puntos en común, especialmente cuando se comunica la cultura, la visión y existe un mismo mensaje entre las acciones internas de la compañía y su comunicación con el exterior (Sánchez Guzmán, 1995).

### *La asociación entre Marca Corporativa y RSC*

Capitalizar las acciones de responsabilidad social para beneficio de la compañía presenta limitaciones y dificultades. La principal limitación surge de la divergencia entre la imagen de marca y los valores compartidos. La existencia de esta tensión hace imposible que el mensaje objetivo de una acción de responsabilidad social coincida en forma coherente con la identidad y los valores compartidos, con lo cual se pierde credibilidad hacia los clientes o hacia los empleados.

Otra limitación potencial es el pasado e historia de la compañía y de sus propios productos. En muchos casos, dicha historia y los productos encuadrados en el significado actual de la marca, limitan las posibles acciones de responsabilidad social que la empresa intenta llevar a cabo (Cowton, 2002)<sup>1</sup>.

La falta de habilidad para involucrar a toda la organización en una cultura única puede ser debido a incapacidades directivas o, incluso teniendo una cultura única, la misma puede ser incompatible con los mensajes que pretendemos emitir. En estos casos, las empresas preocupadas por la responsabilidad social deberían comenzar con una estrategia de bajo perfil intentando evitar caer en la difusión de mensajes confusos

Por último, la propia naturaleza del negocio de la corporación puede dificultar la comunicación de las acciones de responsabilidad social que emprenda. Esto básicamente sucede con ramos de actividad que la sociedad evalúa como negativos para sí misma o para los consumidores (Alvarez 1997 y Estévez 1997).

### *Reflexiones preliminares sobre comunicación, marca y RSC*

En materia de comunicación, evidentemente la publicidad clásica comunica al consumidor el mensaje específico del anuncio y los mensajes secundarios asociados a la marca. Sin embargo, la misma presencia de la marca en el mercado simplemente por su uso público se caracteriza por ser otro medio adicional por el cual se transmite el mensaje deseado. En definitiva, la marca es el mensaje en sí mismo y su sola mención o uso público, el vehículo comunicacional. La comunicación debe ser coherente hacia todo participante al que se destina. El mensaje debe encajar con la cultura y con la imagen de marca de los consumidores. La falta de encaje hará al menos dudoso el impacto positivo de la campaña.

Las acciones de **responsabilidad social** de las empresas deben estar alineadas con el objetivo primario de fortalecer la imagen de marca en primera instancia, buscando logros económicos

---

<sup>1</sup> Para ampliar información sobre este apartado, resulta ilustrativo lo propuesto por Cowton (2002) en su estudio sobre la arqueología del pensamiento empresarial aplicado a RSC.

únicamente como resultado de la satisfacción de los empleados y sus clientes mediante la generación de asociaciones positivas con respecto a la marca.

**Como conclusión** a lo expuesto en los apartados anteriores, se puede aseverar que una empresa no se transforma en socialmente responsable de un día para otro sino que el proceso involucra un cambio cultural que debe ser realizado de forma programada y liderado por los máximos niveles organizativos (Estévez, 1997).

### 12.3. COMUNICACIÓN DE LA RSC Y UNA MENCIÓN ESPECIAL A LAS PYMES.

La Responsabilidad Social Corporativa, no debe limitarse simplemente a la redacción de una memoria anual con escasa aplicación práctica (Burns, 2001). De lo descrito hasta el momento, es importante destacar que es necesario dar muchos pasos más y actuar de forma coherente tanto en la producción de los servicios y productos, como en todos sus procesos de vida: cadena de proveedores, comunicación, distribución, venta y desaparición (Carland, 1984)

La RSC en las empresas debe tratarse de manera transversal, desde la dirección general hasta los proveedores. En términos generales, las organizaciones tienen que buscar vías sostenibles para desarrollarse en armonía con su entorno directo e indirecto (Curran, 1999).

En España el tejido empresarial está formado por más de 90% de pequeñas o medianas empresas que intentan sobrevivir en un mercado particularmente competitivo. En el caso del Reino Unido, esta cifra se sitúa en parámetros similares (85%, según Dex et al, 2001<sup>1</sup>). En este sentido, es interesante la comparación efectuada por Headd (2000) sobre el hecho de que las empresas, al igual que los individuos, son los actores del sistema económico, un sistema que a veces padecen, y a veces pueden disfrutar, dependiendo únicamente de ellos, de sus prioridades y necesidades en cada momento de su ciclo vital.

En estas circunstancias, la RSC para las pymes (Tilley, 2000) es una realidad cada día más presente. Ya no sólo se convierte en un fenómeno de moda, sino en una necesidad, donde tienen que cambiar a un modelo de desarrollo sostenible. Según lo apuntado por la Comisión Europea en la mesa redonda sobre pymes celebrada en 2004<sup>2</sup>, el compromiso de las compañías no tiene que ser una fachada de buenos sentimientos, no se trata tampoco de convertir las

---

<sup>1</sup> Especialmente enriquecedoras resultan las conclusiones a las que llega en su informe *“Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SME’s”*, donde se efectúa un interesante recorrido sobre la evolución de los ambientes de trabajo en las pymes del Reino Unido.

<sup>2</sup> *European Commission* (2004). Sobre este tema, véase también *“United Nations economic and social commission”* en las referencias bibliográficas.

empresas en entidades filantrópicas, sino de equilibrar este mercado en cuanto a los recursos que produce y los que usa, la RSC se traduce en herramienta de gestión (Gibb, 2000).

### **¿Por qué hablar de compromiso con las pymes?**

Según la Fundación Alternativa y KPMG Monitor Ibex 35 Sustainability (2009), el desarrollo de la RSC en las pymes se ve frenado por la falta de conocimiento y de formación. Adicionalmente, en algunos sectores existe la idea de que la implantación de prácticas sostenibles implica un incremento de los gastos (Singh, 2005). En este último caso, podemos matizar y explicar que hay muchas buenas prácticas amigables con el medio ambiente y la sociedad, y que además permiten ahorrar.

De lo descrito hasta el momento, se puede deducir que muchas de las grandes empresas tienen políticas de RSC únicamente para consolidar su reputación corporativa, apostando sobre el hecho de que los consumidores favorecerán la compra y/o la contratación de servicios a compañías aparentemente “responsables” (Hillary, 1999). Pero, al fin y al cabo, eso no tiene nada que ver con el fomento de un consumo responsable y una gestión de empresa sostenible. Hoy en día, (y tal como se describirá en el último apartado del presente capítulo), con el auge de las redes sociales y las web 2.0 —que han desembocado claramente en una democratización de la información— la reputación de cualquier empresa resulta bastante vulnerable y sujeta a tormentas difíciles de prever y gestionar.

Frente a esta situación, las pymes pueden ganar una ventaja competitiva notable. En efecto, más allá del desarrollo de una “ética de fachada”, las pymes favorecen un mercado más localizado, lo que fomenta un modelo de negocio a escala humana y por definición más sostenible (Jenkins et al, 2004).

### **¿Cómo desarrollar política de comunicación de RSC en las pymes?**

El gobierno y sus organismos están intentando fomentar prácticas responsables en el seno del tejido empresarial español. En este sentido, en 2010 más de 900 empresas participaron en una iniciativa conjunta del ICO y la Caja de Ahorros de Navarra (CAN) de elaboración gratuita de memorias de RSC para pymes.

En esta línea, también la obtención de calificaciones y normas de RSC (ISO, Global 1000 Sustainable Performance Leaders list o Norma de Empresa SGE 21) permiten trabajar en el fomento de la creación de empleo, de la formación, de la integración social, integración socio-laboral de las personas con discapacidad y del cuidado con el medio ambiente, a través del

ahorro de los recursos naturales son aspectos que cualquier empresa, de cualquier tamaño puede desarrollar.

Hay pautas de sentido común a respetar con el objetivo de encauzar una pyme hacia una gestión responsable. Destacan de forma especial tres aspectos (Wellman 1997, 1998 y 1999):

- Las **políticas de RSC** tienen que tener **coherencia con la actividad** de la empresa (Longo et al, 2005).
- La **medición de los resultados** de las acciones de RSC es un elemento fundamental para poder **evolucionar, aprender** de los errores, y **extraer aprendizajes**.
- Ser **transparente** en sus **actividades**. En este sentido, se puede afirmar que la comunicación es el pilar más importante de las políticas de RSC que sustenta la idea de la verdadera utilidad de la misma: desarrollar una actitud realmente responsable y de forma transversal en la gestión global de negocio y aplicar un modelo sostenible integrado en una sociedad con cara humana.

## 12.4. COMUNICAR LAS ACCIONES DE RSC, ¿COHERENCIA U OPORTUNISMO?

La comunicación de la RSC es un aspecto muy ambivalente. La frontera existente entre la información y la autopromoción (reforzando únicamente el carácter endogámico de la empresa) está marcada por una línea delgada y fácilmente permeable (Markus, 1990). Como comunicadores, es importante tener una visión global de la empresa para siempre poder sustentarse en los tres pilares (coherencia, medición y transparencia) y no aparecer como un barniz de “buenas acciones” y “posicionamiento de marcado carácter estético”, sino como una edificación maciza de responsabilidad y sostenibilidad que transmitimos a todos los *stakeholders* (Markus 1992 y 1994).

Si se persigue una cierta democratización de la información a través de la web 2.0, del marketing digital o incluso de los precios a la baja de la publicidad en los medios tradicionales, las pymes no pueden quedarse fuera de juego. Tienen que subirse al tren de la RSC y comunicar no una imagen artificial de sus actividades, sino su papel de actor social, económico y medio ambiental responsable en una sociedad de la cual y en la cual viven. Sólo de esa forma podrán recuperar el sentido de cercanía a la comunidad en la que desarrollan sus actividades y a la que hacen partícipes de sus principales logros.

Para finalizar el análisis del quinto elemento del Filtro de RSC estratégica, es fundamental describir brevemente el impacto que la comunicación digital –conocida también por muchos como comunicación 2.0– está teniendo en la transmisión de valores y atributos definitorios de

las acciones de RSC. En un mundo internacional y permanentemente conectado ninguna acción relevante de RSC pasará desapercibida (Rice, 1993). De esta manera, una adecuada gestión de la comunicación *on-line* (incluyendo aquí el fenómeno de las redes sociales) permitirá optimizar el lanzamiento de campañas de comunicación de RSC al tiempo que minimizará –o al menos, nos proporcionará una plataforma de diálogo –el posible impacto negativo al que cualquier negocio de la compañía pudiera enfrentarse (De Haro, 2008).

## 12.5. UNA REFLEXIÓN PREVIA AL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ON-LINE: LA GENERACIÓN DIGITAL

“Desde finales del año 2005 no hemos dejado de escuchar de forma consistente el término generación digital. Todos usamos esta acepción, la damos como buena y correcta, pero a la hora de la verdad, cuando salimos a la calle a preguntar, las respuestas son poco claras, los límites del término muy difusos, y las opiniones muy variadas” (De Haro, 2009)<sup>1</sup>.

En este sentido, el Observatorio *Below the Line* (2011), lanza anualmente un estudio con el objetivo de determinar el *status quo* del tema objeto de análisis. Se intenta de esta forma lograr un acercamiento a lo qué piensa la gente del término, y sobre todo, si son capaces de contestar acerca de quiénes forman parte de esta generación, y qué les diferencia del resto. Por eso, en el espacio de *Facebook* del Observatorio se lanzó, en su edición de 2011, la siguiente pregunta al foro de debate: ¿Cómo definirías la generación digital?

Se resumen, a continuación, las principales conclusiones del mencionado estudio por la enorme relevancia y aplicación en el presente estudio.

- Unos se sienten identificados como la generación digital. Otros definen esta generación como los actuales *teenagers* (14 a 18 años) que no se despegan del móvil y del ordenador. Siempre conectados a *chats* y redes sociales debido al hecho principal de “haber nacido con Internet, y tener móvil desde los nueve años, lo cual hace que se manejen mucho mejor que otras personas con las nuevas tecnologías”. Por lo general, son consumidores masivos de iPods y MP3's y MP4's. El 87% de lo que leen es *online* y han apartado el deporte de entre sus principales actividades.
- Otros participantes definen la generación digital como aquella surgida en los años noventa. Ya contaba con un Internet avanzado y telefonía móvil: nacieron con ello y se adaptaron más fácilmente a los cambios de las tecnologías. Por ello es una generación que piensa en clave global, contemplando todas las posibilidades que le ofrece la tecnología. De esta forma, aparece de forma natural una interesante

---

<sup>1</sup> Ver Figura 18.

conclusión: “la gran barrera es la que los adultos, y cuanto más adultos peor, construyen de manera natural al oponerse frontalmente al aprendizaje continuo y por tanto, su falta de adaptación es un factor claramente diferencial”.

Lo que queda patente es que todos somos “*adapters*” (Fader, 2003) de una u otra manera. Nos adaptamos a lo digital. Unos más temprano que otros, unos con más facilidad que otros, y como comprobamos a diario, por necesidades personales o profesionales (Fader 2003).

La capacidad de generar, transmitir, opinar y sobre todo, de juzgar acciones de RSC que presenta esta generación hace necesario un continuo aprendizaje de las más modernas técnicas de comunicación que permita el desarrollo de relaciones duraderas con los integrantes de dicha generación. Además, su apoyo o su oposición a través de la red –en su sentido más amplio– será decisivo a la hora de garantizar el éxito o el fracaso de campañas centradas en aspectos tan sensibles y tan cercanos a la población como los que se integran bajo el concepto de responsabilidad social corporativa (De Haro, 2009).

## 12.6. EL *BUZZ* MARKETING<sup>1</sup> Y SU IMPACTO EN LA RSC.

El *Buzz* Marketing consiste en el proceso de reclutamiento de voluntarios para que prueben algún producto o servicio y, a continuación, hablen de su experiencia a la gente con la que conviven normalmente (Villanueva et al, 2007). Siguiendo a estos autores, en la sociedad actual, el 70% de las veces que recomendamos algo, lo hacemos usando o apoyando esa recomendación en un medio digital (sms, email, chat o messenger).

En estos últimos años, la información fluye más rápidamente y en espacios mínimos de tiempo, un rumor o noticia puede dar la vuelta al mundo. Los expertos en marketing están aprovechando esta técnica de comunicación para conseguir ser ellos los que confeccionen y envíen el mensaje logrando así una publicidad barata y eficaz de cualquier producto (Wind, 2005). Una de las reticencias sobre la utilización de esta técnica como forma de dar a conocer un producto comercial, es que parte de la información, al propagarse, se va perdiendo al tiempo que se van añadiendo nuevos datos que nada tienen que ver con el mensaje que se quiere lanzar de forma original. De esta forma las personas tienden a exagerar y en cierta forma a desvirtuar el mensaje original para adaptarlo a sus necesidades comunicativas (Kahn, 2007). Sobre este punto, es lógico pensar que cualquier mensaje que va de boca en boca sufra una deformación que en algunos casos puede incluso llegar a borrar el contenido original. Por ello, el *buzz* marketing debe tener en cuenta que ese contenido, ese mensaje debe ser simple, muy fácil de entender y transmitir (Calabuig, 2010).

---

<sup>1</sup> *Buzz* marketing es la denominación inglesa del concepto “marketing boca-oreja”.



Esto concuerda con algunas tendencias nuevas de marketing que propugnan esta sencillez en la definición de la oferta (*simplicity marketing*<sup>1</sup>). Los mensajes barrocos tienen poco sentido en una época donde la saturación es la gran protagonista y donde nuestra atención es el bien máspreciado. Así, para diseñar una campaña de boca-oreja la empresa anunciante debe asumir mayor carga de la comprensión y simplificar al máximo el mensaje para evitar esa pérdida de información.

Según un artículo publicado por la *Wharton School Business Review* de la Universidad de Pennsylvania (2010), la tendencia actual es la de crear una estructura alrededor de esta práctica e intentar medir su eficacia a través de dos tipos de personas: los influyentes o los conectores. Los primeros son personas que definen las tendencias, que saben lo que es está de moda y lo que marca tendencia<sup>2</sup>. Por ejemplo, Procter & Gamble reclutó a miles de adolescentes para que hablaran de sus productos de consumo y Ford prestó el nuevo modelo de su conocido Ford Focus a diferentes personas para que lo exhibieran y lo recomendaran. De la misma forma, Scottish Power organizó cursos informativos en los primeros lugares donde implantaron parques eólicos de última generación, destacando las ventajas sociales y ecológicas de las energías renovables como eje fundamental de su estrategia de comunicación de responsabilidad social corporativa. A los conectores se recurre cuando se quiere expandir algo de manera rápida. En Estados Unidos un buen ejemplo de conector es la estrella del *show business* y presentadora Oprah Winfrey<sup>3</sup>.

Sin embargo, existen riesgos que puede plantear el uso del *buzz marketing*. **En primer lugar**, llegar a abusar de él hasta el punto de aburrir, como ya ocurre con el *pop up*<sup>4</sup>. Además del uso masivo del correo electrónico para comunicar acciones que no son relevantes para el público objetivo (Wind 2005).

**Y en segundo lugar**, la creación de agentes *buzz* (consumidores pagados por la marca para recomendar su producto) que pueden provocar desconfianza en la sociedad al poder estar presentes en cualquier círculo sin identificarse y sin advertir de que está promocionando un producto.

En este sentido académico, resulta muy destacable la iniciativa de la Asociación de Marketing Viral y *Buzz Marketing* (VBMA, 2004) que ha definido su misión y los principios que regirán

---

<sup>1</sup> Hace referencia a la corriente surgida en EEUU a partir del año 2005 y que aboga por la redefinición de los mensajes corporativos hacia un estilo claro, sencillo y transparente (Kahn, 2007).

<sup>2</sup> En la bibliografía consultada, los términos ingleses empleados son “*in*” y “*cool*”.

<sup>3</sup> Calificada por *TIME* como la afroamericana más rica del siglo XX y como la más grande filántropa de origen negro de la historia de EEUU.

<sup>4</sup> Técnica de publicidad empleada en internet. Consiste en la utilización de una serie de elementos que aparecen mientras se visitan sitios *web*, comunicando un mensaje de forma rápida y atractiva y estableciendo en muchas ocasiones la posibilidad de acceder de forma directa a la página web del anunciante.

las campañas de marketing boca a boca realizadas a través de redes mediante la publicación de un libro que ilustra qué debe hacerse y qué debe evitarse.

Gladwell (2008) apunta que, aunque estas formas de marketing llevan mucho tiempo en los arsenales de las empresas, el auge de internet y la capacidad de seguir dichos fenómenos ha impulsado la creación de dos grupos que buscan establecer los principios que las guíen: la VBMA y la Asociación de Marketing Boca a Boca (WOMMA).

Según la VBAM, existen diferencias entre estos tres tipos de marketing aunque son su objetivo final sea similar: el **marketing viral tiende a llevarse a cabo en internet**, el **buzz marketing a través de una red de medios tradicionales** y el WOMM<sup>1</sup> **mediante redes sociales tradicionales**.

## 12.7. REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y RSC.

### *Hábitos relacionados con las redes sociales*

Se puede afirmar<sup>2</sup> que el 61% de los usuarios de redes sociales, entran todos los días en su perfil y el 81% de los encuestados las consulta más de una vez por semana. De entre todas las redes sociales que utilizan los españoles, Facebook es la más utilizada y la más visitada por ellos. La mayoría le dedica más de tres horas a la semana a consultar esta red social. Según los usuarios, el principal motivo para formar parte de cualquier red social responde a motivos personales: hablar con amigos, compartir fotos con ellos, conocer a gente, reencontrarte con amigos del pasado o de otros lugares del mundo.

La conexión a *Facebook* se hace a través de ordenadores de mesa y portátiles, y en cuanto a ubicación de la conexión, lo más frecuente es hacerlo desde casa. Se puede también concluir que en términos de recuerdo sobre campañas de publicidad realizadas en las redes sociales, sólo el 31% de ellos se acordaba de alguna campaña. Entre ellas, la marca más recordada fue Coca-Cola, seguida por Cerveza Mixta, Samsung, Movistar y Vodafone.

En cuanto al grado de **afinidad y aceptación de publicidad en las redes sociales**, las respuestas obtenidas se mueven en dos grandes grupos: aquéllos que declaran que por lo general no les suele desagradar, pero explican que “tampoco les gusta de una forma clara”, y aquellos otros que declaran abiertamente que no les gusta nada la publicidad, bien porque les molesta, bien porque interfiere con su núcleo principal de actividades y por tanto, resulta repetitiva.

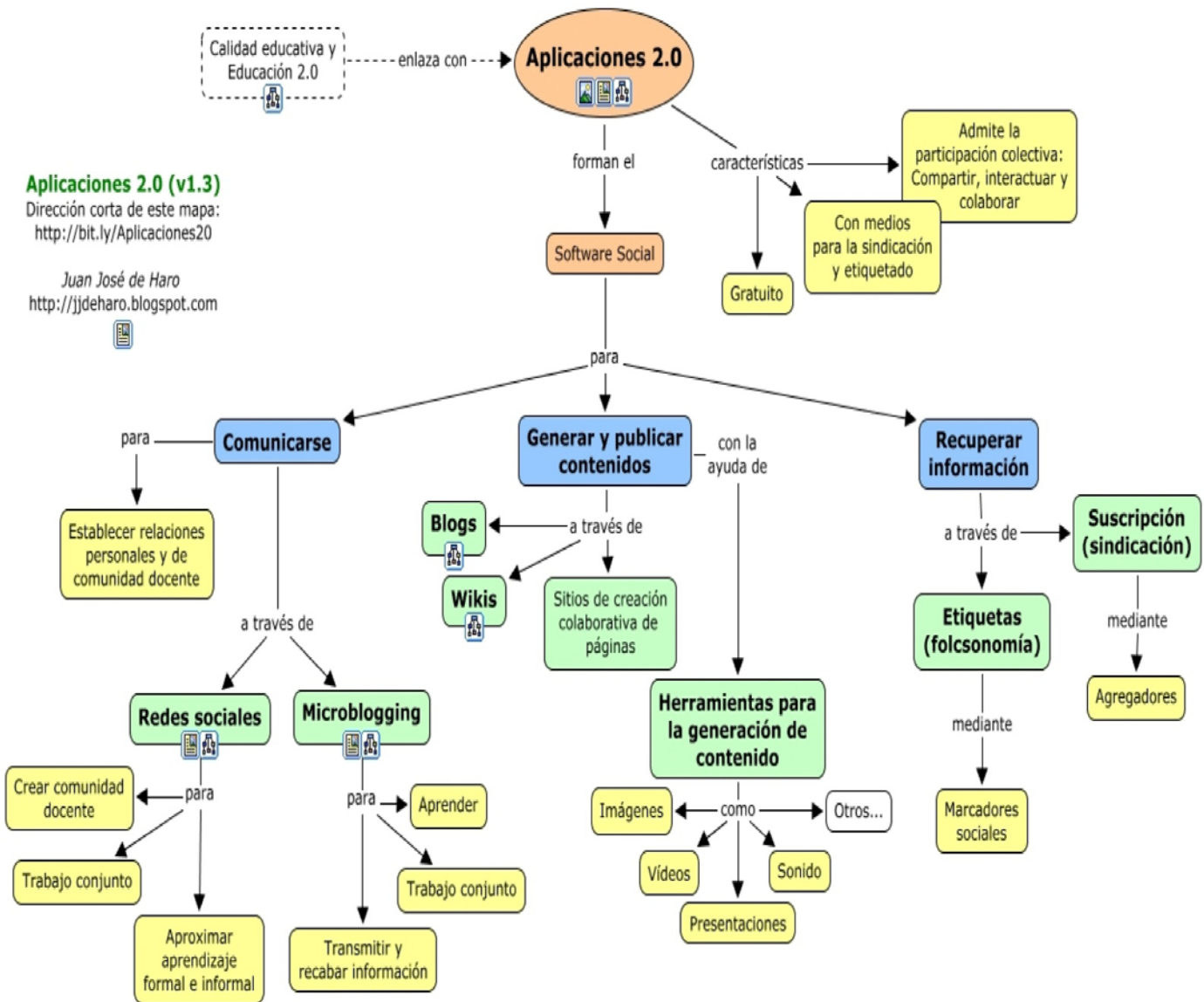
---

<sup>1</sup> WOMMA, concepto frecuente en la literatura especializada en marketing boca a boca. En inglés “*Word of mouth marketing Association*”. También WOMM, en inglés “*Word of mouth marketing*”.

<sup>2</sup> Elaboración propia a partir de análisis efectuados en el periodo enero 2011- diciembre 2012 sobre información facilitada por la central de compras de medios Universal Media, del grupo McCann Erickson.

FIGURA 18. Mapa de las aplicaciones 2.0 más relevantes

Fuente Juan J. de Haro (2009).



This Concept Map was created with  
 IHMC CmapTools

Según se recoge en el análisis de medios *on-line* (McCann Erickson 2011-2012), el fenómeno “fan” en Facebook es muy utilizado por los usuarios, hasta el punto de aparecer grupos con intereses diversos pero ampliamente conectados en un contexto internacional. En este

sentido, casi el 50% se declara concienciado con los problemas sociales y casi el 65% declara se coherente entre sus pensamientos y sus actos a la hora de reciclar o intentar optimizar el consumo de energías renovables. Otro dato arroja luz en este sentido: existen más de 300 grupos de amigos y usuarios en España con intereses en acciones de responsabilidad corporativa, social y áreas de respeto medioambiental. Asimismo, el informe concluye que el 44% de los encuestados dicen ser seguidores de alguna marca (entre ellas, la primera es Coca Cola), y le siguen, a continuación marcas de ropa y marcas de alimentación.

En este sentido, resultan especialmente significativas las conclusiones del informe “Las compañías del Ibex 35 y el uso de la Web 2.0<sup>1</sup>” a la hora de tomar el pulso a las principales experiencias en España cuando se trata de gestionar la reputación en Internet. Tras la revisión de la enorme viralidad que en términos de comunicación –positiva y negativa—ha tenido presencia en la red, muchas compañías pertenecientes a los principales índices de Bolsas de valores europeas han alcanzado un alto de nivel de conciencia sobre el potencial de estas nuevas herramientas, aunque algunas de ellas todavía se acercan a las redes sociales con cautela. O, al menos, eso es lo que se desprende del mencionado informe a la hora de mostrar que las empresas del selectivo español no están aprovechando el potencial de la que ya se conoce como la "sociedad de la conversación" (Estudio de Comunicación, 2011).

Antes de continuar, es necesario realizar una reflexión sobre el origen y los principales objetivos contenidos en la definición del concepto web 2.0. El término Web 2.0 fue acuñado a mediados de 2004 por O'Reilly Media, una editorial que publica libros relacionados con la informática. La web 2.0 se sustenta bajo siete principios (O'Reilly, 2005):

1. La *World Wide Web* como plataforma de trabajo.
2. El fortalecimiento de la inteligencia colectiva.
3. La gestión de las bases de datos como competencia básica.
4. El fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software.
5. Los modelos de programación ligera junto con la búsqueda de la simplicidad.
6. El software no limitado a un solo dispositivo.
7. Las experiencias enriquecedoras de los usuarios.

El estudio sobre empresas del Ibex 35 y la web 2.0 (Estudio de Comunicación, 2011) refleja que las compañías que integran el selectivo han comenzado a incluir los medios sociales en su estrategia e imagen corporativa para aumentar su notoriedad en la red y llegar a los actuales consumidores multimedia. Algunas compañías (Acciona, BBVA, Banco Sabadell, Abengoa o

---

<sup>1</sup> Impulsado por la asociación de directivos de comunicación (DirCom) y respaldado por algunas de las principales agencias de relación como medios como Estudio de Comunicación, Porter Novelli, Burson Maesteler, Weber Shandwick y Llorente&Cuenca.

Telecinco) están entre las más activas en la Web 2.0, según este análisis. Casi todas ellas están presentes en YouTube y Twitter, y el 37% tiene un blog corporativo. El estudio pone de manifiesto que entre las empresas más activas en las redes sociales destacan aquéllas que disponen de canales propios para conversar con sus consumidores e informarles sobre sus promociones y campañas más recientes. Y es que hoy más que nunca, para una marca es imprescindible estar en redes sociales.

“Hablar, hablarán de nosotros aunque no estemos, y es posible que lo hagan mal. Pero es importante abrir un perfil en redes, tanto para escuchar opiniones que nos ayuden a mejorar nuestro servicio o producto, como para tratar de cambiarlas” (Boyd, 2007). Estos análisis hacen que se necesario reflexionar sobre la reputación online y acerca de la cantidad de herramientas y pistas objetivas que puede proporcionar internet a la hora de medir informaciones relacionadas con las compañías.

"No se trata de estar por estar, no basta con abrir una cuenta en *Facebook*. Hay que escoger con criterio las redes que nos interesan y la forma de estar presente en ellas" (Boyd, 2007).

Entre las empresas citadas en el mencionado estudio aparecen iniciativas interesantes. Por ejemplo, una de las compañías más activas en *Facebook* es Acciona, que tiene una página corporativa en esta red social e incluso una aplicación de su departamento de Recursos Humanos llamada "A mi también me gustaría trabajar en Acciona". Otra pincelada de dinamismo la pone el Banco Sabadell, que desde su página oficial en *Facebook* responde a las dudas y preguntas de sus clientes.

Complementando estas ideas, existen otros análisis que señalan que el 80% de los grandes grupos de distribución que operan en España utiliza ya las redes sociales con el objetivo de acercarse y conectar de manera directa con sus consumidores. Así aparece reflejado en el estudio “Influencia de las marcas en la sociedad 2.0 (NCA e IE *Business School*, 2010)”. El informe refleja el esfuerzo inversor que vienen realizando estas marcas a la hora de informar de sus movimientos y novedades al público online.

El estudio incluye un centenar de marcas en España pertenecientes a un total de quince sectores estratégicos como alimentación, bebidas o distribución, midiendo su influencia a través de parámetros como el posicionamiento en buscadores, la presencia en redes sociales y blogs y, por último, la reputación online, según las opiniones y comentarios vertidos por los propios internautas.

Los resultados constatan que estas marcas gozan, por lo general, de buena imagen entre los internautas, gracias a sus persistentes campañas y promociones, además de desarrollar concursos donde saben crear afinidad con los propios consumidores. Los datos que aporta esta

investigación nos dan una visión general de la utilización de los medios sociales por parte de las marcas en España. Entre los principales resultados se refleja que un 60% de las marcas tiene una cuenta de *Facebook*<sup>1</sup>, un 30% utiliza Twitter, y que el 34% comparte vídeos en la red. Aunque la reputación sea un valor intangible a través de la red podemos calcular cuánto se menciona nuestra marca, producto o empresa y cuántas veces se hace de manera positiva o negativa.

Asimismo, Castelló (2013) destaca que un sondeo realizado por **Cinco Días** entre las empresas del Ibex 35 muestra que las grandes compañías españolas desarrollan, con mayor o menor pulso, sus estrategias en las redes sociales (*Facebook, Twitter, Youtube, Google+ y LinkedIn*, fundamentalmente) no solo como herramienta básica de comunicación con los distintos agentes sino, cada vez más, en la esencia misma de la actividad empresarial, como forma de potenciar el crecimiento a través de la mejora de la competitividad y la innovación.

Crear una buena imagen corporativa consume una gran cantidad de tiempo y todo ese trabajo se puede verse seriamente perjudicado por un simple comentario negativo. De hecho el 90% de las malas críticas o quejas a las empresas se cuelgan en internet (Carrillo, 2011). No hay nada más perjudicial que un rumor, una mala opinión o una queja que no tenga su inmediata contestación por parte de la empresa. Por eso, ser el primero en hablar de uno mismo es fundamental ya que, en caso de que surja una queja o una crítica, se transmitirá la idea de que se está abierto a dialogar y solucionar los problemas (Beal, 2011).

Sin embargo, según algunos expertos, algunas marcas sufren la paradoja de tener una gran presencia y un gran impacto en redes sociales, pero una escasa reputación, sobre todo debido a las conversaciones negativas en torno a la marca. Y es que las redes sociales actúan como grandes difusoras de la marca en términos de notoriedad. Sin embargo, tener la mejor campaña de publicidad del mercado y los mejores productos no siempre es una garantía de imagen si en foros, *blogs* y redes sociales existe una corriente negativa sobre la marca.

A diferencia de lo que sucede con el *buzz marketing* (ver descripción en apartado anterior<sup>2</sup>), en internet las opiniones y los rumores dejan una huella que se puede rastrear. Jamás ha sido tan fácil para las marcas saber qué se dice sobre ellas. Lo mejor de la llamada “era de la web 2.0” es que todo el mundo puede intervenir, y esto incluye a las empresas (Beal, 2011).

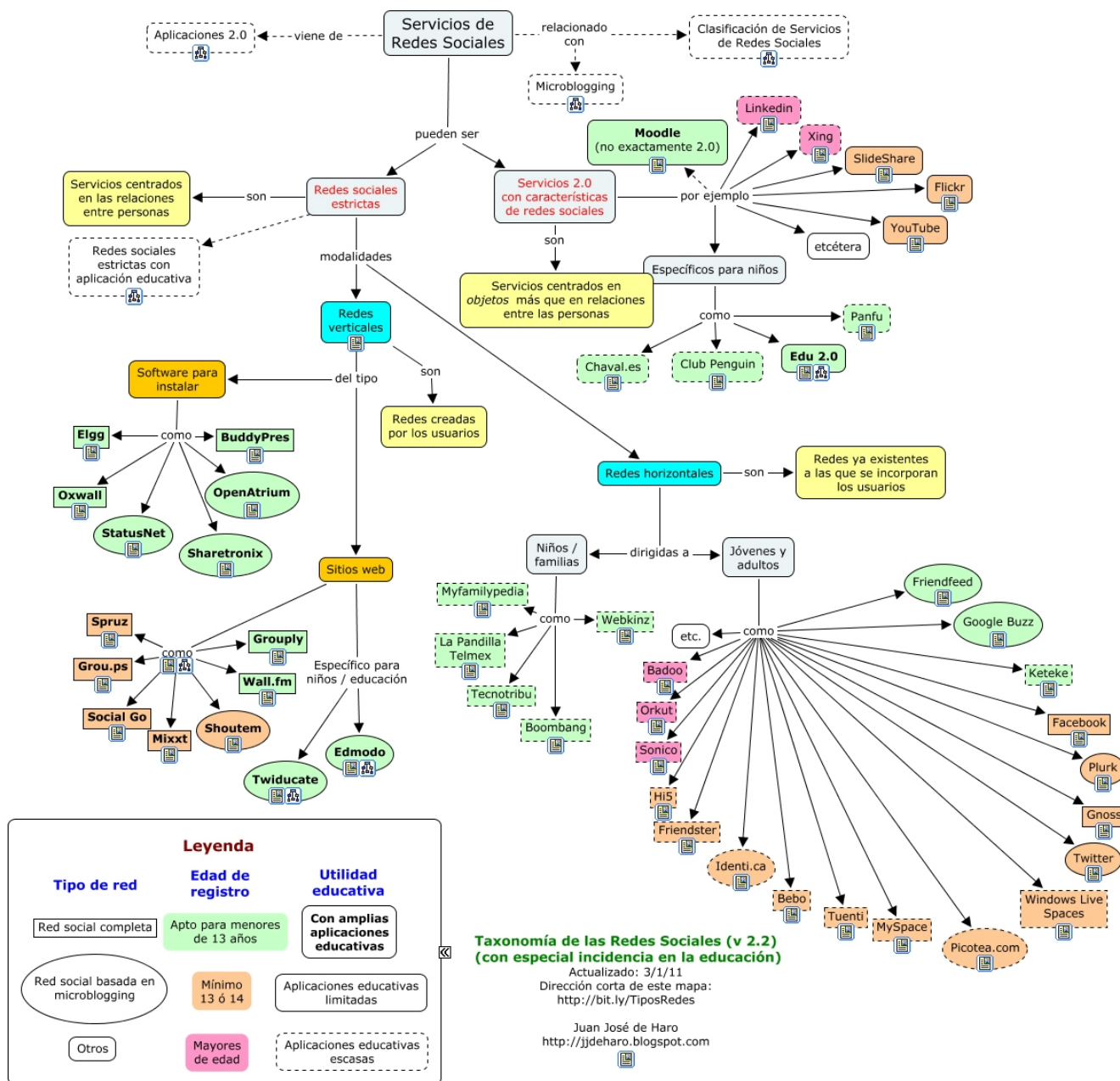
---

<sup>1</sup> Véase figura 19 sobre mapa de principales redes sociales.

<sup>2</sup> Véase el apartado “el *buzz marketing* y su impacto en la RSC” del presente capítulo.

FIGURA 19. Mapa de las principales redes sociales por categorías producto-target.

Fuente Juan J. de Haro (2009).



De esta forma, se pueden establecer conversaciones directamente con los clientes, seguidores o detractores. Si las compañías aprovechan correctamente estas oportunidades, sus estrategias de relaciones públicas y comunicación resultarán más cercanas y convincentes que cualquier anuncio en un medio tradicional (Carrillo, 2011).

La comunicación unidireccional es ya historia y las estrategias de marketing deben diseñarse para y con el cliente, dándole voz. De ahí que una de las más interesantes conclusiones que se pueden deducir de los mencionados estudios sea que la red es el mejor de los lugares para establecer una plataforma de comunicación y conversación abierta, transparente y honesta en la que el consumidor sea el auténtico protagonista a través, precisamente de su voz (Beal, 2011).

## 12.8. COMUNICACIÓN Y RSC 2.0

### *La era 2.0 y su impacto en la RSC*

Es fundamental entender la influencia que el activismo y los procesos de movilización popular pueden tener en la valoración que los distintos grupos de presión puedan ejercer sobre las actividades de RSC. Un fenómeno aislado hace tan sólo unos años—el desarrollo de iniciativas de comunicación desde una plataforma ciudadana—se ha convertido, en la actualidad, en una actividad al alcance de cualquiera con capacidad de acceder a Internet y localizar, en tan sólo unos minutos, cientos de *blogs*, *webcasts* y redes sociales desde la que se estén implementando —en tiempo real— acciones a favor o en contra, no ya sólo de las compañías, sino especialmente de sus iniciativas de RSC (Corujo, 2011).

En este sentido, es muy interesante incorporar el concepto anglosajón “*NIMBY*: “*Not in my backyard*” en inglés o, lo que sería lo mismo en español, “No en mi patio trasero”. Estas siglas identifican un modo de movilización ciudadana en la línea de lo descrito en capítulos anteriores (véanse referencias a los conceptos de *Corporate citizenship*, o ciudadanía corporativa<sup>1</sup>) a la hora de explicar el especial y notorio impacto que las acciones de responsabilidad corporativa tienen en su vertiente más social. Este tipo de iniciativas han existido en nuestras sociedades desde hace muchos años, a través, por ejemplo, de la unión de vecinos por una causa común con el objetivo de impedir que se instale algún tipo de servicio considerado perjudicial en el corto o largo plazo en las proximidades de sus lugares de residencia, ya sean cárceles y penales, centros de drogodependencia, cables de alta tensión, almacenes de residuos y fábricas (Boyd, 2007).

---

<sup>1</sup> Véase a estos efectos lo descrito en las páginas introductorias del apartado dedicado a introducir el cuadro teórico y marco conceptual donde se explica el concepto de *corporate citizenship* y se incluyen varios autores para profundizar sobre las acciones de RSC puestas en marcha por las compañías a este respecto (Fombrun (1996) entre otros).



En torno a este concepto, aparecen nuevas formas de entender la reacción de grupos organizados a las decisiones gubernamentales. Y así, se puede distinguir desde aquéllos que piden acción por parte de las autoridades (*YIMBY* = “*Yes, in my backyard*”, en inglés), a los que apoyan alguna causa pero no para ellos directamente (*SPAN* = “Sí, pero aquí, no”).

Y especial mención merece en todo esto proceso el canal internet y el entendimiento del papel que juega la red en el desarrollo de todos estos movimientos (Corujo 2011).

Los niveles de éxito o fracaso de estos movimientos han dependido siempre de la capacidad mostrada para influir en los responsables últimos de tomar las decisiones sobre políticas públicas. En muchos casos, esta capacidad de influencia depende de la habilidad para introducir cada causa específica entre las áreas de interés de los medios de comunicación. En este sentido, el mencionado activismo político 2.0 contribuye a amplificar el efecto de este tipo de movimientos. Adicionalmente, internet aporta un elemento diferencial a la hora de incrementar su notoriedad mediante la consecución de apoyos que facilitarán el ejercicio de una mayor presión ante las autoridades para conseguir su objetivo (Boyd, 2007).

Resulta destacable que las compañías y organizaciones en general deben estar preparadas para anticipar, gestionar y limitar los efectos que el Activismo Político 2.0 pueda tener sobre sus estrategias de negocio, su reputación corporativa, sus planes de expansión o sobre sus propias marcas (Corujo, 2011).

### ***Activismo político 2.0.***

Desde un punto de vista de relación con la sociedad, el activismo tradicional ha comunicado su punto de vista con un doble objetivo: lograr una visibilidad mediante medios tradicionales (manifestaciones, pancartas y panfletos) y fomentar la participación en la agenda pública (reuniones con las autoridades y posterior difusión a medios). Todo ello, en paralelo con el incremento del número de simpatizantes captados que prestarán su apoyo al propio movimiento<sup>1</sup> (véase también Davis, 1991). Con el desarrollo de la Red y la participación cada vez más generalizada de la ciudadanía en las redes sociales, el activismo online toma un creciente protagonismo. En el caso de los activistas ideológicos existen obstáculos estructurales que dificultan este proceso de adaptación a las nuevas formas de comunicación. Se basan, por definición, en un territorio no muy amplio. Por ello, las relaciones que se

---

<sup>1</sup> Véase Davis, 1991, y su aportación a través del estudio “*Greening business: managing for sustainable development*”.

establecen son fundamentalmente de carácter personal y directo y por ello, es fundamental en estos procesos el uso de las redes sociales.

En todo caso, según De Haro (2009), los movimientos actuales están comenzando a entender que deben actuar también en la Red para ampliar su número de participantes, reforzar los liderazgos y establecer colaboraciones. En la mayoría de los casos se utilizan las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) como mero repositorio en lugar de situarlas como uno de los ejes de la acción para llegar a la consecución del objetivo. Proliferan webs con diseños anticuados (CARES, *Californians for Renewable Energy*), peticiones online (*oppose granite mountain*) o grupos en redes sociales mal gestionados (*No nuclear waste dump*).

En resumen, aunque utilizan la Red, todavía no han comprendido que una presencia en Internet sin una estrategia clara originará problemas en lugar de resolverlos. **De aquí que sea crítico para las corporaciones ocupar un lugar destacado en los nuevos canales de comunicación desde las fases más tempranas de los procesos de implantación de RSC** con el objetivo de conocer y controlar el conjunto de comunicaciones que discurrirán a través de estos canales. Sólo así se garantizará un conocimiento de primera mano del posicionamiento de estos grupos, favoreciéndose así la interacción y la capacidad de reacción.

### ***RSC 2.0 y riesgos asociados.***

Las protestas de grupos ecologistas ante centrales nucleares, plantas de biocombustibles o fábricas industriales pueden generar notoriedad en la prensa local, pero sólo en contadas ocasiones alcanzará dimensión nacional. El riesgo para la reputación de las empresas frente a este tipo de acción tradicional es mínimo y, en todo caso, de muy corto recorrido.

Sin embargo, si las protestas presenciales se combinan con acciones en Internet, es muy difícil hacer desaparecerlas. Unas fotos de los problemas originados por una determinada irregularidad (denunciable) en *Flickr* o *Facebook* difícilmente van a ser borradas. Un apunte negativo sobre las actividades de determinada empresa en la Wikipedia puede ser leído por millones de personas en un corto espacio de tiempo. Adicionalmente, si buscamos en Google el nombre de una corporación, nos daremos cuenta que entre los primeros resultados están los ofrecidos por Wikipedia, los cuales estarán consecuentemente influidos por el conjunto de noticias publicadas.

Por tanto, no hay que minimizar el riesgo asociado a la reputación que puede significar un movimiento *NIMBY* en la Red, por muy minoritario y localizado que sea. El daño para la propia imagen puede ser global y permanente, hayan tenido éxito en sus reivindicaciones o no. De aquí que la presencia en la red—en un sentido amplio—y en las redes sociales—en un

sentido específico—sea esencial al menos de la perspectiva de seguimiento y observación de las distintas comunicaciones, acusaciones y protestas realizadas.

De hecho, algunos grupos empresariales comienzan a aprovechar estas potencialidades. Están apareciendo movimientos paraguas que agrupan *NIMBY* sectoriales con un relato mejor elaborado y unas estrategias mejor definidas. Es el caso, por ejemplo, de la *EPA W* (Plataforma europea contra las centrales eólicas) o *CPRE* (*Campaign to protect rural England*). Los territorios (Boyd, 2007) se amplían y surgen solidaridades por compartir una motivación común aunque no en el mismo espacio. La *EPA W* lucha por impedir la proliferación de parques eólicos en cualquier zona de Europa. *CPRE* (*Campaign to protect rural England*) nace con el objetivo de conservar el paisaje rural británico, centrándose en la lucha contra los postes eléctricos.

Otro ejemplo ilustrativo en una aproximación diferente hacia este fenómeno es el ofrecido por la Cámara de Comercio de EEUU, desde donde se ha puesto en marcha una iniciativa online en la que denuncian los *NIMBY*: *Project No Project*. La Cámara de Comercio impulsó la aparición de este *site* como un proyecto que busca contar la historia de los *NIMBY* y su impacto negativo. Basa sus argumentos en los problemas que crea cada movimiento sobre el empleo, las infraestructuras y el progreso económico cuando en muchas ocasiones, lo único que persiguen es la difusión de ideas con un marcado carácter político y una defensa de intereses parciales, sesgados y partidistas.

### ***Influencia del activismo político en la RSC 2.0.***

La mayor parte de los grupos que lideran protestas políticas persiguen el objetivo de alcanzar una gran visibilidad del conflicto y prolongar la misma lo máximo posible en términos temporales para culminar de esta forma la consecución de sus objetivos, al tiempo que anula posibles acciones de respuesta y negociación a los poderes políticos implicados (Boyd 2007).

De esta forma, se intenta aparecer en los medios de comunicación mediante la exposición de constante de reivindicaciones que emplean un lenguaje agresivo y radical. Sin embargo, la escasa predisposición a lograr acuerdos es un inconveniente para la consecución de los objetivos del propio movimiento.

Al no presentar ante los poderes públicos escenarios alternativos o soluciones de compromiso, se deja a los decisores políticos un único baremo para medir la posibilidad de actuar: el impacto electoral de las protestas puestas en marcha. A mayor conflicto y más personas afectadas, más riesgo electoral. Esta misma situación motiva que partidos de la oposición se acerquen a estos conflictos con la finalidad de consolidar su posicionamiento político a nivel

local. Si la oposición lidera el movimiento, la comprensión de los decisores y, por tanto, las posibilidades de éxito, descenderán aún más.

Por tanto, no sería exagerado esperar que, en el futuro, estos movimientos puedan desarrollar una mayor madurez en su aproximación a sus causas de movilización a medida que aumente su comprensión de cómo funcionan los procesos de decisión política, las estructuras de poder y el potencial de organización y comunicación que tiene el saber **combinar la reivindicación offline con la online** lo que podría llevar a estos movimientos a obtener unos resultados más positivos.

### *Consecuencias del activismo político en la red para las empresas.*

Los movimientos descritos tienen una evidente incidencia en el desarrollo de los planes estratégicos de las compañías. En primer lugar, la falta de previsión—o la no consideración—en cuanto a los efectos sociales de estos planes puede tener consecuencias negativas para la expansión local. En segundo lugar, una planificación empresarial puede beneficiarse de estas protestas vecinales. Ejemplos como el comentado de *EPAW* indican que determinadas industrias podrán utilizar a estos movimientos como aliados. En este sentido, un adecuado entendimiento en términos temporales (anticipación) y de sentido del proyecto (impacto local) por parte de las empresas puede generar ventajas económicas y sociales en el contexto local donde tienen lugar las actividades de la compañía (Corujo 2011). Especial mención merecen los desarrollos económicos y sociales en aquellos territorios donde se implantan parques eólicos, huertas solares fotovoltaicas y plantas termosolares.

Con los objetivos de prevenir efectos negativos y establecer una alianza positiva, es recomendable analizar tres ámbitos:

1. La **implementación y la organización** de los **movimientos sociales** en los ámbitos locales: barrios, municipios o zonas afectadas.
2. Las **formas de diálogo con los poderes públicos** con capacidad de decisión en la materia.
3. El **seguimiento online** de los diversos públicos para detectar amenazas y oportunidades.

Este análisis determinará quiénes pueden ser movilizados en favor de los intereses empresariales en juego y quiénes deben ser observados con mayor atención pues presentan una mayor probabilidad para posicionarse como opuestos a los mismos. De esta forma, una vez configurado correctamente el mapa de los movimientos sociales en torno a nuestro negocio, se estará en disposición de dibujar el mapa de riesgos que potencialmente podrían generar dichos movimientos. Asimismo, se podrá definir con mayor precisión cuál es la mejor

táctica para llevar a cabo una aproximación a los grupos sociales que pudieran ser cercanos a nuestros intereses y aislar a los que, irreduciblemente, van a ser contrarios.

Adicionalmente, este ejercicio de recogida de información anticipada (o inteligencia de mercado sobre medios de comunicación<sup>1</sup>) relativa a los movimientos sociales ayudará a establecer un diálogo eficiente con los decisores políticos. En este sentido, resultará fundamental incluir las herramientas online en esta estrategia para obtener ventaja en la gestión del conflicto y no dejar todo el espacio de la Red en manos de los movimientos sociales y del activismo político 2.0 (O'Reilly, 2005).

De esta forma, la **descripción efectuada sobre las relaciones existentes entre RSC 2.0 y activismo político** a través de la Red configurarán un elemento más del **diálogo permanente** que las organizaciones deben establecer con los *stakeholders* clave para sus áreas de negocio.

## 12.9. WEB 2.0 COMO BASE DEL CAMBIO DE ACTITUD CORPORATIVA PARA MEJORAR LA RESPONSABILIDAD FRENTE AL CONSUMIDOR.

Comunicación 2.0 significa una revolución en las relaciones sociales, un nuevo entorno donde el protagonista es el usuario, que ha dejado de ser un receptor pasivo de información para convertirse en un productor de contenidos propios. Y, como toda revolución, esta web social supone un reto para la empresa, que debe abrir nuevos canales para interactuar con sus consumidores de tú a tú.

A la vista de todo lo descrito hasta el momento, la pregunta que podemos plantear es: ¿Qué es la comunicación 2.0? Una pregunta aparentemente tan simple y directa esconde detrás un complejo análisis de múltiples factores que todavía no ha proporcionado una respuesta clara. Actualmente, el término de comunicación o Web 2.0 tiene muchas definiciones: La Web 2.0 podría definirse como la promesa de una visión realizada: la Red convertida en un espacio social, con cabida para todos los agentes sociales, capaz de dar soporte y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento (Fumero, 2012). Podemos entender como 2.0 todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido, bien en la forma de presentarlos, o en contenido y forma

---

<sup>1</sup> Este término, dependiendo de la bibliografía consultada, puede encontrarse referido como *Marketing Intelligence* o *Strategic Intelligence*. Si bien, en la mayoría de las ocasiones, se menciona la profunda relación existente con los sistemas de información (MIS, o *management information systems*)

simultáneamente (Ribes, 2012). La Web 2.0 es la Web de la gente o la Web social. Alrededor de ella se ofrecen aplicaciones sencillas y fáciles de utilizar, ya que se puede acceder desde cualquier ordenador a través de un navegador. El verdadero sentido de la Web son las personas, sus conversaciones, sus participaciones, sus colaboraciones, su aprendizaje; las herramientas, aplicaciones y tecnología no son más que una consecuencia (Sánchez y Cantero, 2013)

Web 2.0 no es una tecnología, sino una actitud. Hablamos de acercar y animar a la participación a través de aplicaciones y servicios abiertos” (Davis, 2013). “2.0” se refiere a cualquier novedad, fuera la que fuese. Nadie ha explicado qué quiere decir exactamente: empezó pareciéndose a “la web como plataforma” para pasar a ser algo relacionado con la democracia (Graham, 2013).

A pesar de sus diferencias y de enfocar la definición de Web 2.0 desde distintas perspectivas, todos los autores, ya sean partidarios o detractores del concepto, coinciden en un punto: se trata de la **Web social por excelencia**.

Otra de las coincidencias de muchos autores son sus referencias a Tim O’Reilly (mencionado en la introducción del capítulo) como padre del concepto. Así, el término Web 2.0 nace en una sesión de brainstorming, celebrada entre O’Reilly Media y MediaLive International con el objetivo de desarrollar ideas para una conferencia. Durante esta sesión, Dale Dogherty, vicepresidente de O’Reilly, hizo una importante observación: la Web, en lugar de experimentar una decadencia a raíz del estallido de la burbuja tecnológica (2001), había cogido más fuerza gracias a la aparición de nuevas aplicaciones y sitios web.

Todos los participantes en la tormenta de ideas estuvieron de acuerdo en que el estallido de la burbuja tecnológica, más que un final, suponía un cambio y que el concepto de Web 2.0 podía tener sentido como una llamada a la acción. De esta manera nace y empieza a popularizarse el término. Los propulsores de la Web 2.0 creen que el uso de la Web está orientado a la interacción y redes sociales, que pueden servir contenido que explota los efectos de las redes creando o no webs interactivas y visuales.

### ***Principios básicos de O’Reilly (2010) y su relación con la comunicación 2.0.***

Los **principios** comentados de Tim O’Reilly (O’Reilly, 2005 y 2010) al principio de este capítulo encuentran un sentido pleno cuando son explicados desde su **relación con la comunicación 2.0**. De esta forma, estos principios adquieren una nueva perspectiva:

- La Web como plataforma: nos ofrece poder utilizar los sitios web como si fuesen aplicaciones o programas de escritorio.

- Aprovechar la inteligencia colectiva: sacar el máximo partido a los usuarios que participan en ella.
- Los datos son el siguiente “*Intel Inside*”: las empresas que consigan construir una base de datos única y difícil de reproducir son las que obtendrán una importante ventaja competitiva en esta nueva etapa.
- Modelos de programación ligeros: los servicios más simples son los que van a proporcionar el éxito.
- El software no limitado a un único dispositivo: aprovechar la capacidad de conexión que pueden tener dispositivos como los *PDA* o los teléfonos móviles.
- Experiencias enriquecedoras de usuario: avances sin precedentes en el campo de la interfaces de usuario.

En este sentido, Pino (2013) plantea, de manera más directa, cinco claves para caracterizar lo que el denomina “este nuevo paradigma de comunicación social del sistema de masas”:

- **Interpersonal:** interacción entre personas, no entre marcas, no entre organizaciones; hacer comunicación corporativa sin corporaciones.
- **Mensaje de ida y vuelta:** sufriendo interferencias e interpretaciones.
- **Pública:** sin intimidad y retransmitida a todo el mundo, en vivo y en directo.
- **Global:** sin límites de tiempo y espacio.
- De **reacción inmediata**.

No obstante, es el mismo O'Reilly (2010) quien asegura que el concepto “no tiene límites definidos, sino que es más bien un núcleo gravitatorio”, es decir, está en cambio constante y pueden añadirse características o principios nuevos cada día. Y así se demuestra en la práctica e incluso en el nombre del nuevo concepto, que identifica su situación como “en fase Beta”, tal y como ocurre en los programas informáticos (versión 1.0, versión 1.5, versión 2.0... en las que el número de la derecha supone avances leves y el de la izquierda prácticamente una revolución).

Desde el lanzamiento del primer PC de IBM en 1981 hasta la actualidad, han sido muchos los hitos conseguidos en el ámbito de la informática y, sobre todo, en la World Wide Web. Obviando los primeros tiempos, esta evolución, como hemos comentado anteriormente, se ha ido plasmando en “fases Beta”, que empiezan en la 1.0 y hay quien habla ya de la futurista 4.0. La **Web 1.0** y la 1.5, se denominan fases de la red como espacio comercial. Se caracterizan por tener un contenido más bien estático generado exclusivamente por profesionales; pocos productores de contenidos y muchos consumidores con un papel pasivo; papel principal del contenido; pocas actualizaciones; tecnología cara y que no facilitaba la interacción entre productores y consumidores; velocidad de conexión muy baja; acceso al conocimiento de

pago; etc. En esta etapa, los servicios web que se ofrecían pasaban por los servicios de software, las publicaciones electrónicas, librerías online, comercio electrónico o subastas online.

En la **Web 2.0**, se habla de dinamismo, actualización constante y participación social. Esta nueva fase va unida a la colaboración de todos los usuarios, la conversación, la creación de comunidades y de contenidos (ya no sólo por profesionales). A todo esto, se suma el aprendizaje acumulativo y, sobre todo, el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, entendida como la capacidad que tiene un grupo de personas para colaborar y alcanzar unas metas de forma conjunta.

La futura **Web 3.0** se define como la **web semántica** y, según el Consorcio World Wide Web<sup>1</sup>, es “una web extendida, dotada de mayor significado, en la que cualquier usuario de Internet podrá encontrar respuestas a sus preguntas de forma más rápida y sencilla gracias a una información mejor definida. Al dotar a la Web de más significado y, por lo tanto, de más semántica, se pueden obtener soluciones a problemas habituales en la búsqueda de información mediante la utilización de una infraestructura común, a través de la cual compartir, procesar y transferir información de forma sencilla. Esta Web extendida y basada en el significado se apoya en lenguajes universales. Gracias a la semántica en la Web, el software es capaz de procesar su contenido, razonar con éste, combinarlo y realizar deducciones lógicas para resolver problemas cotidianos automáticamente”.

### ***Y por encima de todo, los usuarios.***

La **Web Social**, una nueva filosofía o una nueva actitud ante la red. Se defina como se defina, la Web 2.0 ha significado una revolución y ha convertido a los consumidores de contenidos en productores: los usuarios de todo el mundo suben a diario millones de fotografías en websites como **Flickr**, millones de vídeos en **Youtube**, millones de posts y comentarios en **blogs**. En definitiva, se comunican con otros millones de usuarios. Éstos han encontrado en la Web 2.0 su mejor canal de comunicación, en el que se pueden expresar libremente y donde son escuchados. En pocas palabras, donde son el principal protagonista.

Las herramientas que la Web 2.0 pone a disposición de los usuarios hacen que sea extremadamente fácil colocar contenidos en la red. No obstante, no sólo se ofrecen herramientas para trabajar en entornos contributivos sino que abre la vía para que la comunidad virtual utilice su “**inteligencia colectiva**”. Las actividades de esta colectividad se dividen en tres grupos: la **producción de contenidos** (suma del trabajo de cada individuo), la

---

<sup>1</sup> Consorcio World Wide Web: <http://www.w3c.es>



**optimización de recursos** (por ejemplo, a través del uso de *RSS* o links) y el **control del grupo** (no existe una autoridad central, sino que es el propio colectivo el que se autogestiona). Orientada a una clara bidireccionalidad, las nuevas aplicaciones de la Web 2.0 buscan facilitar la interacción entre los usuarios y desarrollar espacios en los que puedan expresarse y opinar, buscar y recibir información, etc. (Bruna, 2012). Entre esas aplicaciones encontramos:

1. **Redes sociales y comunidades virtuales**, que son aplicaciones desarrolladas para promover y facilitar la creación de comunidades personales o profesionales con el objetivo de compartir experiencias con personas de intereses similares. Por ejemplo: *Facebook, Second Live, Twitter, LinkedIn, Xing...*
2. **Contenidos generados por el usuario**, como aplicaciones en las que éste hace de productor de su propia información y consumidor de la de otros. En este apartado encontramos los *weblogs*, los wikis, los espacios para compartir fotos, vídeos, presentaciones, etc. Por ejemplo, *Flickr, Youtube*, el *blog* de Enrique Dans, Microservos, Interactividad.org, etc.
3. **Organización social de la información**, que ayudan a ordenar y optimizar el proceso de búsqueda e identificación de contenidos. Se incluyen aquí los buscadores, los lectores RSS, agregadores, marcadores sociales de favoritos... Por ejemplo, *Del.icio.us, Bloglines, google ad-search...*
4. **Aplicaciones y servicios web híbridos** o mashups, que son sitios web que aprovechan el contenido de otras aplicaciones web para formar un nuevo contenido. Por ejemplo, WikiFM permite escuchar una canción de Last.fm, mientras localiza automáticamente información sobre el artista en Wikipedia o la letra de la canción en Google. Pero son muchas más las aplicaciones que se pueden encontrar en la Web 2.0, como se puede ver en el mapa de *Internality* en la web de Fundación Orange<sup>1</sup>.

### ***Internet en sentido amplio como un reto para la empresa.***

Internet es un entorno de relación social que supone un nuevo reto para las empresas. Éstas están acostumbradas a entornos unidireccionales en los que hablan de si mismas, de sus productos o de la competencia pero sin tener en cuenta la opinión de los usuarios (más allá de la que puedan obtener de los clientes o de las quejas). Pero, delante de un contexto de **Comunicación 2.0**, estos organismos deben aprender a “hablar” de tú a tú con sus consumidores, aceptar las críticas y saber canalizarlas a su favor para mejorar su imagen. En

---

<sup>1</sup> Acceso a [www.fundacionorange.es](http://www.fundacionorange.es) (20 diciembre 2012)

otras palabras, deben aprender a utilizar la proximidad real que proporciona la Web 2.0 para adaptarse a las exigencias de sus públicos.

El uso de las nuevas herramientas en las empresas es aplicable en dos sentidos. Primero, de cara al exterior, para relacionarse con sus públicos y mejorar el servicio al cliente y/o usuario. Segundo, hacia dentro, para la gestión de proyectos, la productividad, la investigación y el desarrollo de productos o servicios, la planificación estratégica o la propia comunicación interna. Las empresas que sepan sacar partido a este nuevo contexto obtendrán ventajas competitivas a través de la inteligencia y la participación de todos los miembros relacionados, directa o indirectamente, con la organización (Pino, 2013).

Pero a las empresas aún les queda mucho camino por recorrer. En este sentido, es interesante la reflexión que hace Enrique Dans en una entrevista concedida a Interactividad.org, en la que considera que las empresas ven la Web 2.0 como un fenómeno de pérdida de control en la comunicación y que esto les provoca incomodidad. “Una referencia negativa en un buscador o un blog que habla mal de ellas descoloca a los responsables de las empresas, que aún están lejos de profundizar en las posibilidades que ofrece la Web 2.0 y, en consecuencia, de aprovechar lo que se dice de ellas para convertirlo en algo que les beneficie” (Dans, 2012). Destacan los siguientes principios a la hora de favorecer la incorporación de la comunicación 2.0 a las empresas:

- Tener en cuenta que **afecta a todos**.
- **Investigar** antes de lanzarse u optar por una herramienta en concreto.
- **No confundir** el concepto y las **herramientas de la Web 2.0** con la **publicidad on-line**.
- **Ceder el control** y unirse a las conversaciones de los usuarios.
- Ser **transparentes**.
- **Escuchar las críticas** y convertirlas en oportunidades de mejoras.
- **Solicitar ayuda** a todos los empleados y colaboradores.
- **Insistir** sólo si de verdad **se cree** en los **beneficios** del proyecto.

A todo esto hay que sumar otros aspectos como el conocimiento del nuevo medio y sus usuarios. Las personas no sólo utilizan la Web 2.0 para comprar, no buscan marcas sino también **relaciones sociales**. Por eso, la empresa debe tener en cuenta que se dirige a seres humanos y no a públicos objetivo segmentados, que los nuevos mercados se basan en conversaciones bidireccionales abiertas, naturales y sinceras, sin secretos porque el mercado sabe más acerca de las empresas que ellas mismas, ya que ahora tiene más información y está más organizado.

Todo esto da una idea de la importancia que tiene para las empresas empezar a adaptarse a las nuevas formas de contactar con sus **stakeholders** y tenerlos en cuenta a la hora de plantear su

Comunicación 2.0. Así, en **comunicación externa**, las empresas deben dirigirse al público objetivo con el que esperan establecer relaciones y compartir las preocupaciones de sus comunidades. Por eso, deben pertenecer a una comunidad y preguntarse a si mismas hasta dónde llega su cultura corporativa. Porque si ésta acaba antes que comience su comunidad, no tendrá mercado en este nuevo contexto. Y en **comunicación interna** debe evitar el aburrimiento o la jerarquización. Las mejores vías de comunicación 2.0 se construyen desde abajo, a través de individuos participativos que cooperan para construir una conversación corporativa interconectada.

Las barreras entre lo empresarial y lo social se han difuminado en la nueva era 2.0. La capacidad social, relacional y colaborativa que hay implícita en la Web 2.0 se va a convertir, a corto plazo, en un requisito indispensable para que muchas empresas puedan seguir compitiendo en igualdad de condiciones. Los consumidores empiezan a estar más y mejor informados y, por ello, desconfían cada vez más de las empresas que no están conectadas, que no los escuchan y que no los dejan participar.

En resumen, la **comunicación corporativa** y el **marketing** están cambiando y la empresa debe adaptarse a esos cambios para sobrevivir. Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, asegura que aquella organización que no haya recurrido todavía al **marketing digital**, pronto quedará obsoleta. Para Kotler (2004) la cuestión se basa en un renovarse o morir: “aconsejaría a las empresas que desarrollen una excelente página web que guste a la gente y que la usen (bidireccional), que contrate a uno o más jóvenes *frikis* que entiendan los medios de comunicación social y la influencia de los mismos y que se aseguren que tienen gente que supervisa y vigila lo que se dice acerca de su empresa y sobre sus competidores en los medios de comunicación social. Porque el boca a boca, sea éste a favor o en contra, tendrá un impacto mucho mayor que todos los anuncios que pueda pagar” (Kotler, 2004).

### ***Impacto de internet en todos los ámbitos de la comunicación.***

La comunicación 2.0 no sólo implica cambios en la comunicación personal o en la de las empresas. Todos los ámbitos de la sociedad y todos los sectores se han visto sacudidos por esta revolución. Un ejemplo claro es el del propio sector de la comunicación, la publicidad y el marketing. Son muchas las organizaciones de este sector que ya han empezado a experimentar con la comunicación 2.0 a través de la incursión en **blogs**, en **redes sociales** o en **webs interactivas**. Como ejemplos en estos casos encontramos los perfiles creados en Facebook de Pancho, el perro de la Primitiva, el chico del anuncio de Ausonia o el de Gas Natural; la

creación de blogs de empresa como el de Tiempo BBDO con su BCN's Chiringuito o el de Dúplex Mk, con su *BTL (below the line)*.

También en la **educación** son útiles las nuevas oportunidades que ofrece la Web 2.0 porque permiten crear un espacio de trabajo mucho más participativo, rompiendo con la jerarquización y la unidireccionalidad del aprendizaje. Se amplía así el espacio antes reducido al aula, posibilitando la idea de la escuela en Internet. Esto facilita la conversación, la colaboración y supone, sobre todo, un cambio metodológico y pedagógico.

Otro sector que empieza a inmiscuirse en las posibilidades del 2.0 es el **político**. Muchos partidos y organizaciones han entrado ya en este campo, aunque la mayoría de los usos son muy simples: trasladar a un blog los discursos políticos o las columnas de opinión. Pero al final, estas iniciativas no eran más que una nueva herramienta para el marketing tradicional y una forma de intentar demostrar la modernidad de los candidatos. No obstante, la última campaña para las elecciones presidenciales en Estados Unidos ha demostrado que este tipo de comunicación puede ir mucho más allá: Barack Obama se acercó a los electores a través de las redes sociales, los blogs, los juegos, etc. Es decir, hizo un amplio uso de las herramientas que ofrece la nueva comunicación 2.0 y esto le ayudó a acercarse a la sociedad y ganar simpatizantes.

No obstante, el exponente del uso de las redes sociales es lo que se denomina el “**periodismo ciudadano**” o la comunicación de grupos y asociaciones. En definitiva, la sociedad. Como ejemplo de esto tenemos las miles de noticias que últimamente aparecen en los medios gracias a la participación ciudadana, los **diarios de barrio** difundidos a través de blogs o las convocatorias realizadas a través de las redes sociales o los e-mails:

- Las primeras **concentraciones** por una vivienda digna tuvieron lugar el 14 de mayo de 2006, sin una organización concreta que hiciera de líder y las convocara. La iniciativa surgió de un correo electrónico enviado por un joven universitario, que instaba a sus amigos a manifestarse para pedir viviendas asequibles. La propuesta gustó, el mail se fue reenviando y decenas de blogs se hicieron eco de las convocatorias, por lo que al final más de 5.000 personas se dieron cita en varias ciudades españolas.
- Durante los conflictos sucedidos en Francia o en Grecia, los **blogs y SMS** se convirtieron en **armas clave para la comunicación y organización** de los grupos causantes de los conflictos, utilizándose los blogs como herramientas de comunicación, debate y diseño de estrategias y los SMS para la coordinación táctica en tiempo real.

### *Cercanía como clave del éxito.*

En este nuevo contexto, se habla de nuevas vías de comunicación para un mundo globalizado con las que poder formar parte de una comunidad global y contactar con personas de cualquier parte del mundo. Y que estas personas puedan responder y relacionarse, a su vez, con muchas más. Pero hay una palabra clave en todo esto: **comunidad** (Fumero, 2012).

Porque la web social es mucho más que comunicación a distancia. Es formar parte de un grupo y poder interactuar con sus miembros. Es como una vuelta a los orígenes del barrio como lugar de intercambio, sólo que ahora los integrantes pueden estar a miles de kilómetros. La empresa tiene mucho que hacer en este campo. Porque la capacidad social, relacional y colaborativa que hay detrás de la web 2.0 se convertirá en un requisito indispensable para que muchas empresas puedan seguir compitiendo en las mismas condiciones que en la actualidad (Sánchez y Cantero, 2013).

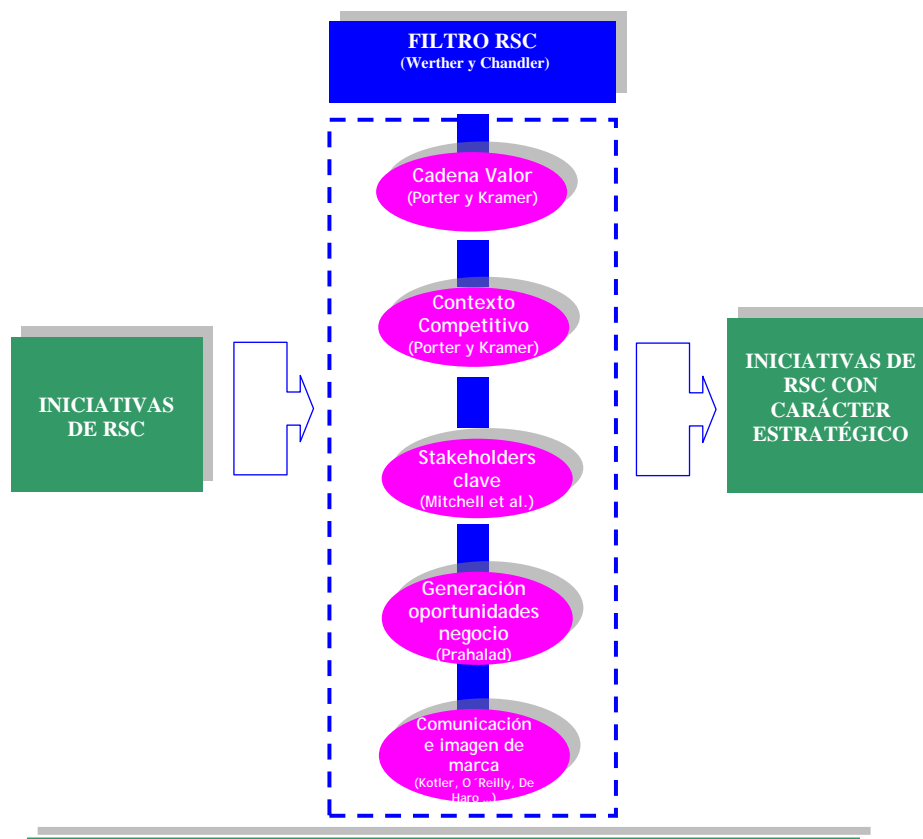
El consumidor ahora está más y mejor informado y, al mismo tiempo, más conectado al mundo y con los demás usuarios. Por esto, desconfía de las empresas que todavía no están en línea, que no lo escuchan o que no los dejan participar en sus procesos. En otras palabras, se muestra reticente hacia las empresas que no entienden los mercados como conversaciones. En definitiva, la falta de una conversación abierta dificulta el posicionamiento de las empresas y su competitividad en un mercado cada vez más orientado a la bidireccionalidad.

### *Conclusiones.*

Recapitulando toda la información descrita en los apartados anteriores relativa a la influencia entre RSC y comunicación, y siguiendo con el esquema aplicado en los análisis de los elementos anteriores constitutivos del Filtro de RSC estratégica, se puede asumir que a nivel teórico tiene sentido considerar que **los últimos elementos** que integrarían el **Modelo propuesto** será el conjunto de acciones de **comunicación e imagen de marca** de la compañía. Con el objetivo de dotar a la investigación de mayor profundidad, dicho elemento será dividido en dos, estudiándose de forma separada la relación entre **RSC y comunicación con medios** y entre **RSC e imagen de marca**. Por tanto, serán consideradas estratégicas aquellas iniciativas responsabilidad social corporativa que tienen capacidad para influir positivamente en la comunicación con medios y en la imagen de marca de las empresas (figura 20).

Tal como se apuntaba en la explicación preliminar del Modelo propuesto efectuada en páginas anteriores, la pertenencia de este doble elemento al Filtro de RSC estratégica será sometida a contrastación empírica. Este aspecto será descrito posteriormente en la formulación de las hipótesis.

**FIGURA 20: Modelo propuesto incluyendo los últimos elementos identificados: comunicación e imagen de marca de la compañía.**



*Fuente: elaboración propia a partir de Werther y Chandler (2006).*

## 13. MODELO PROPUESTO DE RSC ESTRATÉGICA.

1. Funcionamiento e interrelaciones de los elementos del modelo propuesto de RSC estratégica.
2. Modelo propuesto adaptado al estudio de la relación entre RSC estratégica y comunicación con medios, imagen de marca, *stakeholders* y generación de oportunidades de negocio.

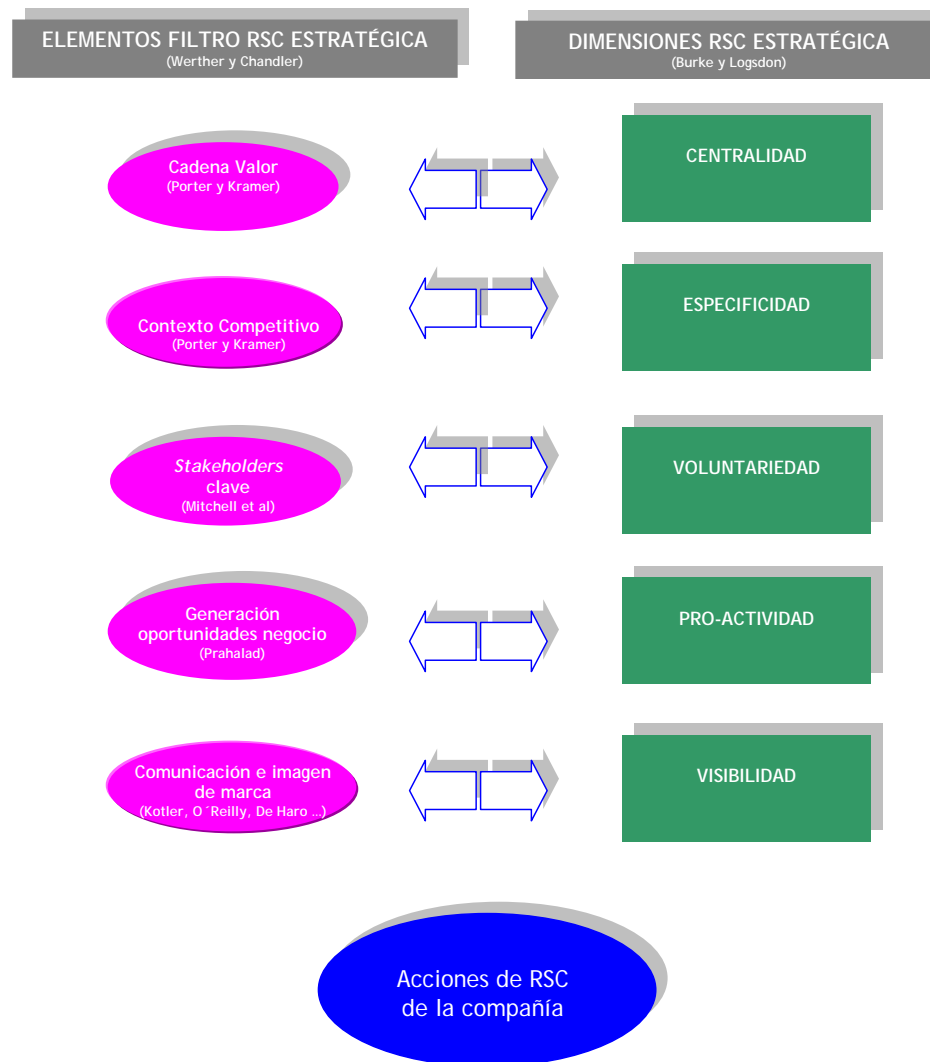
### 13.1. FUNCIONAMIENTO E INTERRELACIONES DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO PROPUESTO DE RSC ESTRATÉGICA.

El objetivo de este apartado es describir el funcionamiento del Modelo propuesto así como las interrelaciones existentes entre los cinco elementos identificados.

El Filtro descrito examina las iniciativas de responsabilidad social corporativa de la compañía. Contempla de esta forma aquellas acciones de RSC que tienen sentido estratégico para la compañía, y selecciona, de entre la amplia variedad de iniciativas, aquellas que tienen sentido desde un punto de vista estratégico. En otras palabras, el **modelo propuesto de RSC estratégica discrimina la acción de RSC estratégica de aquella que no lo es**. De esta manera, los directivos pueden usar el Filtro para identificar las actividades de responsabilidad social corporativa que benefician tanto a la sociedad como a sus empresas.

Es necesario destacar que los elementos del Modelo propuesto de RSC estratégica no son necesariamente excluyentes entre sí. Dichos elementos, considerados individualmente, no entran en competencia los unos con los otros. La actividad de RSC debe ser capaz de superar alguno de los filtros para adquirir la categoría de estratégica. Si una actividad de RSC es capaz de traspasar al menos uno de los filtros, aunque no fuese capaz de hacer lo mismo con otro filtro, sería considerada estratégica. Es como visualizar el concepto de RSC estratégica a través

**FIGURA 21: Estudio de la relación entre los elementos del Filtro de RSC estratégica y las dimensiones de la RSC estratégica (I).**



*Fuente: elaboración propia a partir de Burke y Logsdon (1996) y Werther y Chandler (2006).*

de diversas lentes. Parece lógico afirmar que si una determinada actividad de RSC es capaz de superar más de un único filtro, dicha actividad podría ser considerada más estratégica que aquella actividad de RSC que sólo supera un único filtro, y por tanto, parece lógico concluir que si una acción es capaz de superar todos los filtros expuestos, será entonces considerada como la máxima expresión de la estrategia en términos de responsabilidad social estratégica.



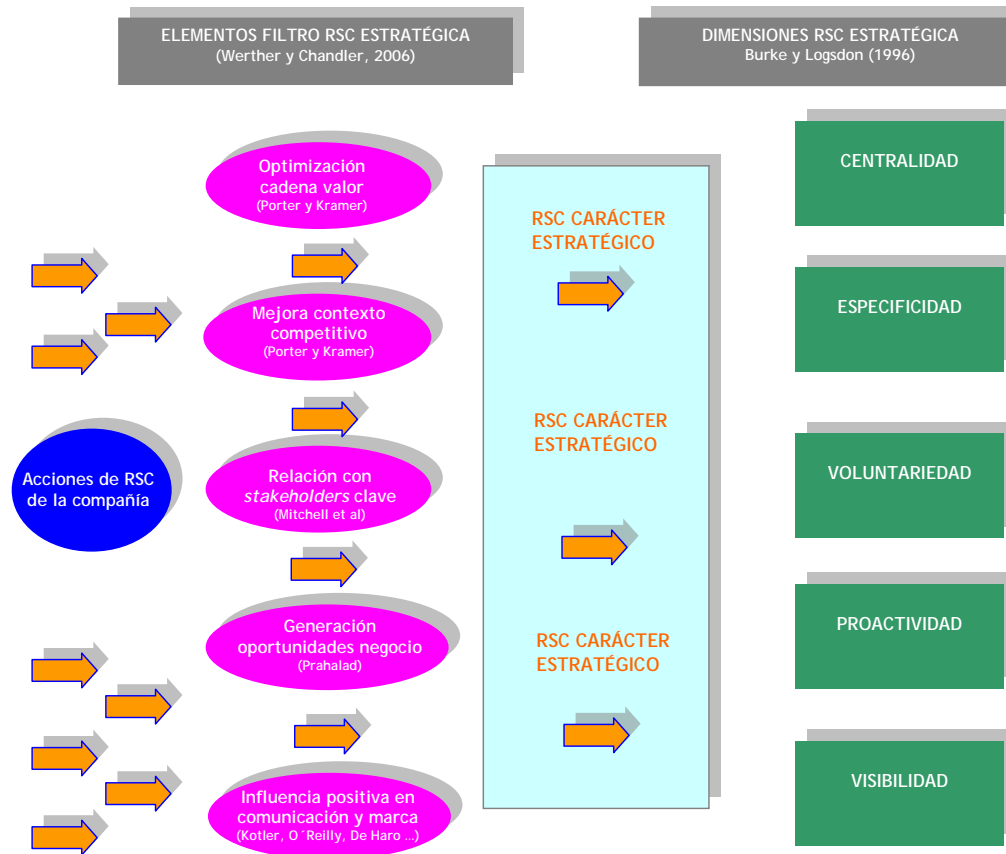
En este sentido, aparecen una serie de relaciones entre los elementos del Modelo propuesto y las dimensiones estratégicas de la RSC (figura 21) que estarían encaminadas a confirmar el carácter estratégico de aquellas iniciativas de RSC que han adquirido carácter estratégico precisamente por el hecho de haber superado el Filtro. De esta forma, resulta particularmente interesante describir cómo estamos relacionando las teorías de los principales autores descritos sobre elementos que aportan carácter estratégico con las dimensiones de la RSC descritas en el cuadro teórico.

Los elementos del Filtro de RSC estratégica se basan en el concepto de actividad, mientras que las dimensiones de la RSC estratégica son características pasivas o simple resultado de las acciones implementadas. Una vez que las relaciones sean establecidas, el marco de trabajo de la RSC estratégica quedará conformado.

Para entender correctamente el **funcionamiento** del **Modelo propuesto**, en primer lugar es necesario establecer un escenario que permita enmarcar las labores de definición de las distintas iniciativas que las compañías pueden poner en marcha. Desde un punto de vista operativo, el **Filtro de RSC** estratégica **analiza**, del total de iniciativas de RSC (“x” iniciativas), aquéllas cuya naturaleza no es estratégica (“y” iniciativas).

O dicho de otra forma, dicho Filtro identifica aquellas iniciativas que no cumplen los criterios para ser estratégicas. Por tanto, la diferencia “x-y” iniciativas superarán los **elementos** del Filtro de **RSC estratégica** adquiriendo, de esta manera, un carácter estratégico. De esta forma, basados en los conceptos definidos anteriormente y que dan origen a las dimensiones de la RSC estratégica, cualquier actividad que resulte ser tal (“x-y” en este caso) exhibirá algunas propiedades de las dimensiones de la RSC estratégica en alguno de sus distintos grados (figura 22).

**FIGURA 22: Estudio de la relación entre los elementos del Filtro de RSC estratégica y las dimensiones de la RSC estratégica (II).**



*Fuente: elaboración propia a partir de Burke y Logsdon (1996) y Werther y Chandler (2006).*

## 13.2. MODELO PROPUESTO ADAPTADO AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE RSC ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN CON MEDIOS, IMAGEN DE MARCA, *STAKEHOLDERS* Y GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

A la vista de lo explicado hasta el momento, se puede concluir que la contrastación empírica de todos los elementos del Modelo propuesto y sus relaciones puede resultar algo ambiciosa. Por ello, se ha considerado más conveniente **centrar el experimento empírico** en confirmar las **relaciones** entre **cuatro** de los mencionados **elementos** (**comunicación, imagen de marca, *stakeholders*** clave y generación de **oportunidades de negocio**) y la responsabilidad social corporativa estratégica (Figura 23), dado que los dos elementos anteriores han sido más estudiados desde el área de conocimiento de la organización de empresas.

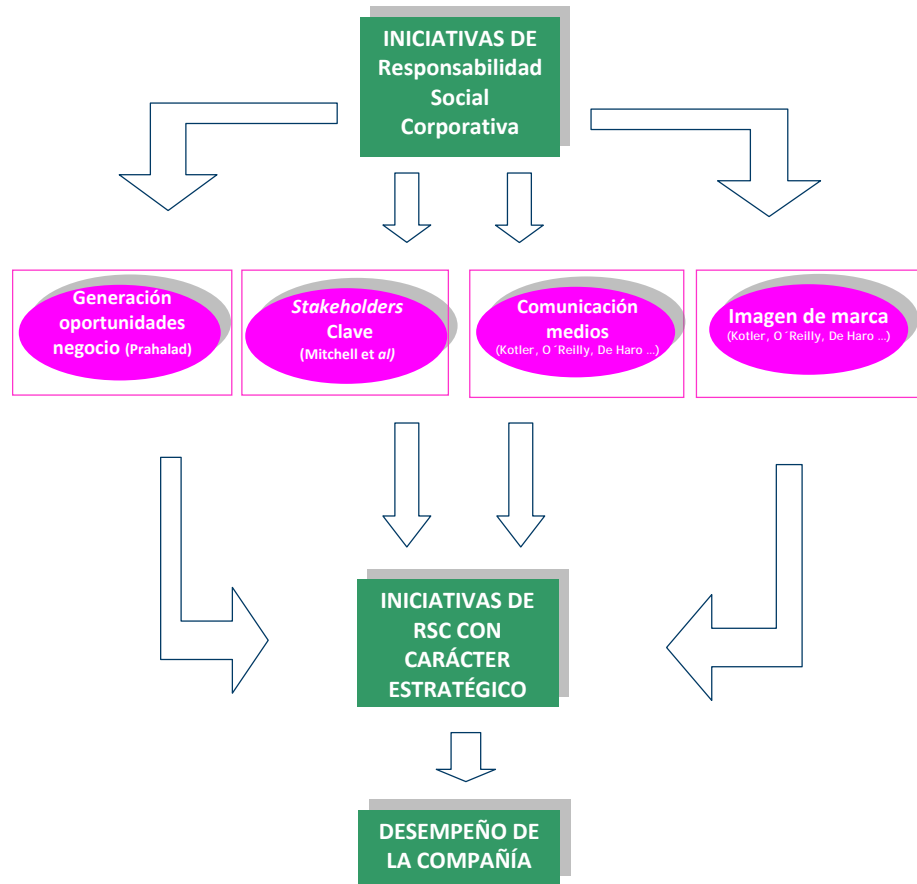
Asimismo, y con el objetivo de dotar a la investigación del mayor poder discriminante posible, se plantea en el modelo propuesto definitivo la **diferenciación** entre las variables que **integran el bloque “estrategia de comunicación con medios”** de aquéllas **otras que conforman el bloque “imagen de marca”**. La revisión de la literatura realizada referente a estos dos bloques así lo refleja e incide especialmente en la consideración de ambos bloques como constituyentes de una estrategia con un espíritu y una filosofía comunes pero con una marcada diferencia desde el punto de vista de diseño, implantación y presupuesto asignado. De hecho, se insiste en la exposición realizada en las interacciones existentes entre las áreas de comunicación tradicional y comunicación 2.0 (O'Reilly 2005; De Haro, 2009) y en cómo dichas interrelaciones, a pesar de la coherencia global necesaria, se diferencian de aquellas otras que se encuentran bajo el paraguas de la construcción de imagen de marca (Kotler 2004 y 2011, entre otros).

Sobre el primer bloque (estrategia de comunicación 2.0 y comunicación tradicional con medios), y de cara a la investigación planteada, se han seleccionado aquellas variables que están demostrando en la actualidad un mayor nivel de sensibilidad con las acciones de RSC. Sobre el segundo (construcción imagen de marca), se ha estudiado cuál es la interacción entre los desarrollos asociados al posicionamiento estratégico de las compañías y las acciones de RSC con carácter estratégico.

Por último, y tal como se ha apuntado en diversos capítulos de la presente investigación (Porter y Kramer, 2006; Werther y Chandler, 2006) se ha planteado en la fase cuantitativa el **estudio del impacto** de las **acciones estratégicas de RSC** en el **desempeño de las compañías** a través de una serie de variables que se han definido para cuantificar, de forma objetiva, la

influencia final de las iniciativas de RSC y su implantación en el medio y largo plazo (Werther y Chandler, 2006). Todos estos puntos quedan reflejados en la figura 23.

**FIGURA 23:** Modelo propuesto adaptado al estudio de la relación entre RSC estratégica y comunicación, imagen de marca, *stakeholders* y generación oportunidades de negocio.



*Fuente: elaboración propia.*

## 14. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

Se puede afirmar, llegados a este punto, que las principales preguntas a responder por la presente investigación pueden ser resumidas en dos grandes grupos:

- ¿Cuáles son las relaciones entre los elementos seleccionados y las iniciativas de RSC estratégica?
- ¿Cuál es el impacto en la realidad empresarial en general, y en las áreas de comunicación e imagen de marca en particular, del modelo de RSC estratégica?

### 1. Hipótesis teóricas.

Dado que el presente trabajo tiene como principal objetivo aportar un modelo que explique **cuándo** las **iniciativas de RSC** pueden considerarse **estratégicas**, la hipótesis teórica de nuestro trabajo consistirá en la **explicación** misma de este **fenómeno**.

Sin embargo, como se ha optado por contrastar exclusivamente la parte del modelo dedicado a cuatro de los elementos (generación de oportunidades de negocio, relación con los *stakeholders* clave, comunicación con medios e imagen de marca), se va a partir del modelo completo como “conocimiento de fondo no problemático” a partir de Burke y Logsdon (1996) y Werher y Chandler (2006) y del mismo, se deducirán lógicamente dos hipótesis teóricas propias de esta investigación y que tratarán de ser corroboradas en este trabajo de investigación.

La hipótesis que opera como “conocimiento de fondo no problemático” va a ser denominada HT<sub>0</sub> y las otras dos hipótesis teóricas se denominan HT<sub>1</sub> y HT<sub>2</sub>, aunque no tienen un orden jerárquico sino que ambas se encuentran al mismo nivel argumental.

Se enuncian, a continuación, las hipótesis teóricas:

**HT<sub>0</sub>: Las iniciativas de RSC tendrán carácter estratégico cuando cumplen al menos una de las siguientes condiciones: (a) contribuyen a optimizar la cadena de valor de las actividades de la compañía, (b) mejoran el contexto competitivo, (c) favorecen la creación de un marco de relación con los stakeholders, (d) son capaces de generar nuevas oportunidades de negocio y, además, (e) son capaces de influir positivamente en la comunicación con medios y (f) en la imagen de marca (Burke y Logsdon, 1996 y Werher y Chandler, 2006).**

Si esto es así, el carácter estratégico de la RSC debería estar influído positivamente por cada una de los elementos o constructos descritos anteriormente. Por nuestra parte vamos a incluir

cuatro de estos elementos, y como ya se ha explicado, vamos a incorporar un sexto elemento adicional que se refiere al desempeño de la RSC estratégica que, según nuestra hipótesis, también debería verse positivamente influido. Todos estos elementos son recogidos en las siguientes hipótesis (HT<sub>1</sub> y HT<sub>2</sub>), como enunciamos a continuación:

**HT<sub>1</sub>:** *El carácter estratégico de las iniciativas RSC deberá ser influido positivamente por los siguientes cuatro elementos (a) creación de un marco de relación con los stakeholders, (b) generación de nuevas oportunidades de negocio y (c) comunicación de la compañía e (d) imagen de la marca.*

**HT<sub>2</sub>:** *El carácter estratégico de las iniciativas RSC favorece positivamente el desempeño de la compañía.*

## 2. Hipótesis básicas.

De cara a poder corroborar las hipótesis teóricas necesitamos elementos contrastadores que podamos comprobar en la realidad y que nos den indicios válidos de la certeza de las hipótesis enunciadas. Para ello, como se describirá en el apartado siguiente, se han construido constructos que nos van a permitir medir todos los elementos relacionados en las hipótesis.

Las contrastaciones que surgen deductivamente de las hipótesis teórica primera (HT<sub>1</sub>) se enuncian en **cuatro hipótesis básicas** que describimos a continuación:

- **HB<sub>1</sub>:** La creación de un marco de relación con los *stakeholders* clave influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.
- **HB<sub>2</sub>:** La generación de nuevas oportunidades de negocio influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.
- **HB<sub>3</sub>:** La comunicación de la compañía de las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.
- **HB<sub>4</sub>:** La imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.

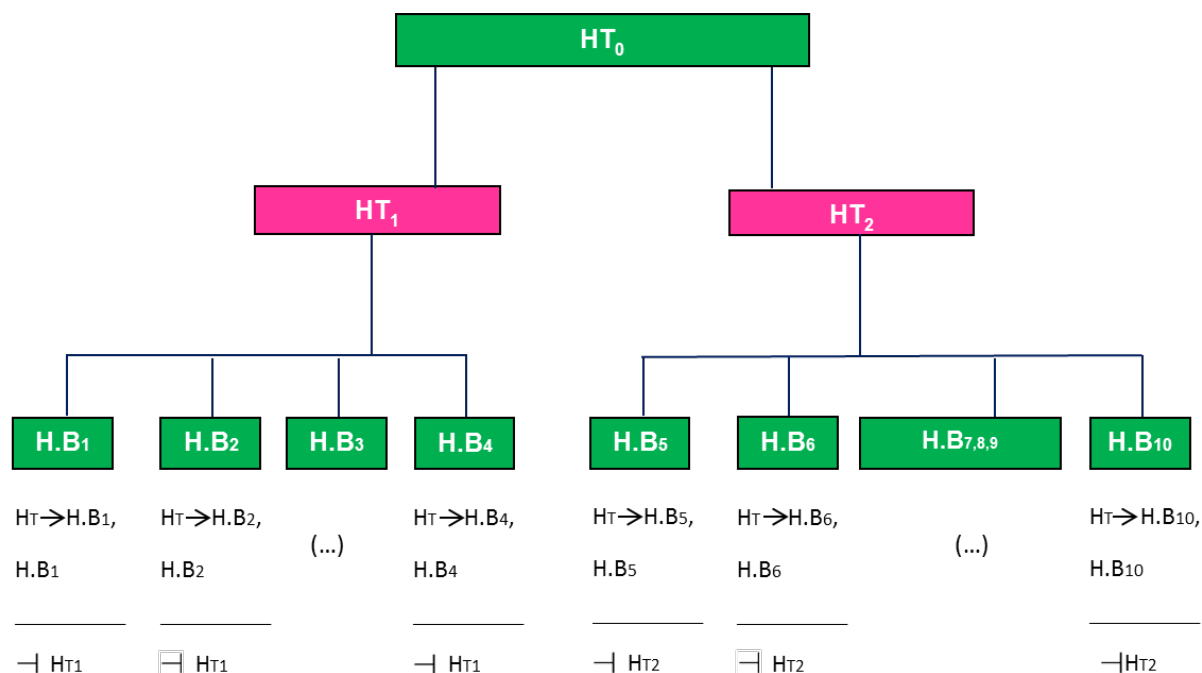
Cada uno de los cuatro constructos referidos son operacionalizados a través de una escala que por su longitud no se expone en este apartado, pero que se puede ver en el anexo 1.

Por otra parte, de **HT<sub>2</sub>** igualmente, se corrobora a través del contraste del constructo “desempeño de la compañía” que al ser más reducido se expone al completo en este apartado en cada una de **las hipótesis básicas deducidas**:

- **HB<sub>5</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente una posición de liderazgo de mercado frente a sus competidores.
- **HB<sub>6</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consideración de ser una referencia para sus competidores en el futuro.
- **HB<sub>7</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca mejor que la de sus competidores.
- **HB<sub>8</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la valoración por el mercado frente a su competencia.
- **HB<sub>9</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consecución de mejores ratios de beneficio que su competencia.
- **HB<sub>10</sub>**: El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consecución de un mejor nivel de rentabilidad que su competencia.

Un esquema de este sistema hipotético deductivo se recoge en la figura 24.

FIGURA 24: Esquema hipotético-deductivo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.





## **PARTE 4: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA, FASES Y RESULTADOS.**

- 15. Descripción de fases y diseño de la investigación.
- 16. Primera fase: elaboración de una escala de RSC estratégica.
- 17. Segunda fase: fiabilidad de la escala, administración de cuestionarios y descripción de la modelización.
- 18. Resultados del proceso de investigación empírica.



## 15. DESCRIPCIÓN DE FASES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Principales hitos.
2. Diseño de la investigación.

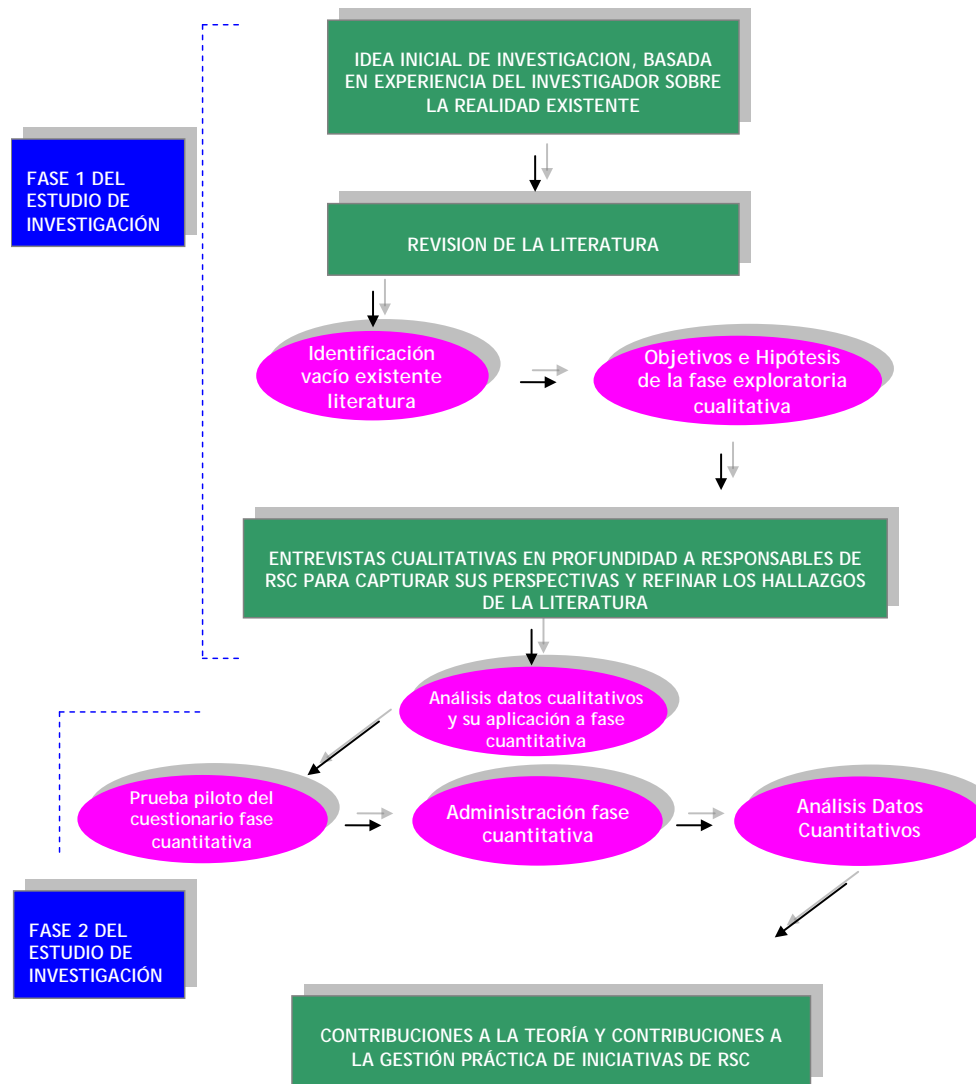
### 15.1. PRINCIPALES HITOS.

Para encontrar respuestas a las cuestiones planteadas como objeto de la investigación, será necesario explorar la situación existente en el mundo real en el que las corporaciones analizadas desarrollan sus negocios y por tanto, constituyen el contexto en el que se consideran sus propuestas de responsabilidad social corporativa. Para ello, se ha seguido una metodología que ha incluido la definición de una serie de hitos que se han considerado fundamentales para extraer la máxima riqueza sobre el tema objeto de estudio mediante la combinación de la experiencia del investigador sobre la realidad existente con los estudios y modelos existentes hasta la fecha (figura 25).

El trabajo de investigación se ha desarrollado en dos grandes bloques:

- El **primero** ha **originado el desarrollo del modelo** propuesto de **responsabilidad social corporativa estratégica**, añadiendo una perspectiva desde la que profundizar en el reconocimiento de los elementos y variables del modelo.
- El **segundo** bloque ha permitido realizar el **experimento empírico** del modelo desarrollado en el punto anterior. Distinguimos **dos grandes fases** en este caso: **una primera**, que ha permitido desarrollar y validar los ítems y elaborar una escala para los bloques propuestos (generación de oportunidades de negocio, stakeholders, imagen y marca, comunicación, carácter estratégico e influencia en el desempeño); y una **segunda fase**, integrada por la **administración del cuestionario y la modelización**, que ha permitido confirmar cuáles son las relaciones más significativas entre las variables.

FIGURA 25: Principales hitos del plan de investigación.



*Fuente: elaboración propia*

## 15.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El análisis de la información será realizado mediante técnicas estadísticas adecuadas, y en concreto, el diseño del estudio se hará a través del modelo secuencial exploratorio mixto, empleado tanto en el desarrollo de la teoría y en la prueba de la misma (Tashakkori y Teddlie, 2003).

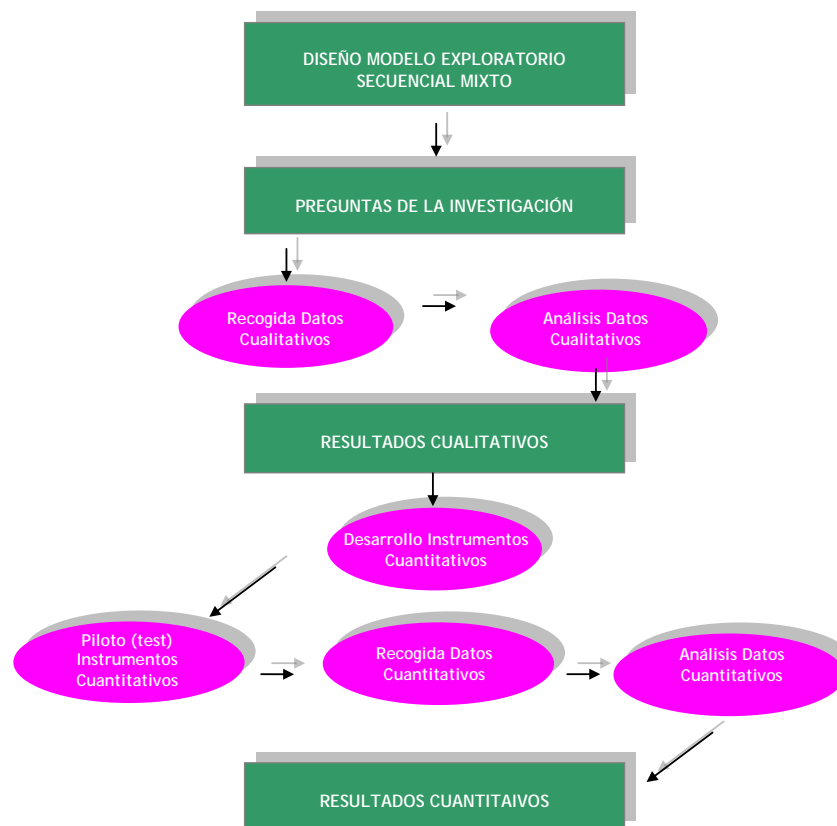
En el **modelo de exploración secuencial mixto** (figura 26), el primer estudio exploratorio (cualitativo) permite desarrollar la teoría, mientras que el segundo estudio (cuantitativo) testea y generaliza la teoría generada en la primera fase.

Este acercamiento a la realidad del estudio a través de métodos mixtos se utiliza de forma especial cuando el investigador pretende basar la resolución de las propuestas planteadas en la observación y en la percepción práctica. Esto incluye:

- Una clara orientación a la consecución de los objetivos planteados.
- Una focalización en los problemas objetos de estudio.
- Un carácter plural.

De esta manera, se emplean estrategias de pregunta, búsqueda e investigación que implican la recogida de datos e información tanto de manera simultánea como secuencial, con el objetivo de entender mejor el problema de investigación que es objeto de estudio.

**FIGURA 26: Diseño de la investigación: modelo exploratorio secuencial mixto.**



*Fuente: Tashakkori y Teddlie (2003)*

La recogida de datos también incumbe la recopilación de información numérica (mediante la creación de sencillos instrumentos) como la información textual y semántica (lograda en las entrevistas) de tal forma que la base de datos final represente información tanto cuantitativa como cualitativa (Creswell, 2003).

La secuencia de la investigación de mercado plantea una investigación científica que combine la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de determinar las relaciones complejas de causalidad entre variables observables socialmente. Estos conceptos y algunos adicionales quedan reflejados en la tabla 1, elaborada siguiendo a Blaikie (2000).

**TABLA 1: Secuencia de la investigación**

<b>Perspectiva Metodológica</b>	<b>Método Científico</b>
<b>Métodos</b>	Cuantitativos + Cualitativos
<b>Ontología</b>	Realidad atomizada, discreta y constituida por elementos observables
<b>Realidad social</b>	Conjunto complejo de relaciones causales entre variables
<b>Epistemología</b>	Conocimiento basado en medios sensoriales de experiencia y observación de sucesos y leyes causales así como conceptos y generalizaciones basados en observaciones particulares
<b>Lógica investigación</b>	Deductiva
<b>Validación</b>	Experiencia, observación, medición y modelización.

*Fuente: adaptación propia a partir de Blaikie (2000).*

## 16. PRIMERA FASE: ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA.

1. Justificación.
2. Objetivos específicos.
3. Diseño de la investigación cualitativa.
4. Tratamiento de la información recogida.
5. Resultados.

### 16.1. JUSTIFICACIÓN

Tal como se ha comentado anteriormente, una de las **mayores dificultades** a las que se ha enfrentado la presente investigación es la **ausencia de una escala de medición** de los elementos influyentes en la RSC debidamente contrastada que nos permitiese avanzar en la construcción de un modelo que explique el carácter estratégico de las iniciativas de RSC. Por tanto, la línea de investigación que se ha seleccionado ha sido la elaboración de una escala (que ha sido sucesivamente refinada mediante análisis de fiabilidad a través del alfa de Cronbach) que permitiese posteriormente la construcción de un cuestionario sobre el que confirmar el modelo propuesto. Por ello, una vez planteados en el capítulo anterior los bloques de elementos que constituyen dicho modelo, se hace necesario el desarrollo de las variables que integran cada uno de los bloques y la validación conceptual (desde un punto de vista cualitativo) de los mismos con el objetivo de generar una escala fiable y contrastada.

Este primer estudio se ha desarrollado mediante una aproximación puramente **exploratoria**, siendo las técnicas de investigación cualitativa aplicadas las más apropiadas para ello (Blaikie, 2000; Maxwell, 2005). Dada la dimensión, amplitud, especialidad y profundidad del tema objeto de estudio, se ha estimado que la **entrevista en profundidad** será la herramienta de investigación cualitativa más potente a la hora de cumplir con los objetivos de desarrollar y

validar las variables que serán posteriormente medidas en el estudio cuantitativo (Blaikie, 2000).

De esta manera, se ha sometido a una serie de expertos en RSC del ámbito nacional e internacional a una serie de **entrevistas en profundidad** con el objetivo de entender y capturar la riqueza y las diversas experiencias en relación a la materia objeto de estudio.

## 16.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de este primer estudio quedan reflejados en los siguientes apartados:

- Ayudar en la **validación conceptual** de los *ítems* propuestos de manera inicial por el investigador y que conformarán de forma definitiva la escala que servirá como base del cuestionario.
- Alcanzar un **entendimiento** más profundo de las **variables** propuestas.
- Capturar ideas que permitan una **mejor explicación de las variables** incluidas en cada uno de los bloques.
- Contrastar **conceptualmente** la escala propuesta para garantizar que las variables incluidas son capaces de explicar las preguntas de cada bloque.

## 16.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

### *La entrevista en profundidad.*

El uso *intensivo* de esta técnica de recolección de datos queda fundamentada en que cerca del 90 % de los estudios empíricos se valen en algún modo de ellas (Marradi et al, 2007). La entrevista en profundidad se encuadra dentro de las entrevistas profesionales, entre las que destacan la consulta médica, la entrevista psicoterapéutica, la de selección de personal, la periodística y la entrevista de investigación social.

En definitiva, siguiendo a Alonso (1994), se **puede definir la entrevista en profundidad** como una forma especial de **conversación** entre dos personas (aunque existen formas de entrevista grupal), **dirigida y registrada** por el investigador con el propósito de favorecer la **producción de un discurso conversacional continuo** y con cierta línea argumental por parte del entrevistado, acerca de un tema de interés definido en el marco de la investigación. Según el **grado de estructuración**, podemos distinguir entre **conversaciones espontáneas** que surgen como complemento de la observación de campo y aquellas **otras típicamente estructuradas** (encuestas o sondeos).



Desde el punto de vista de la **descripción de características**, la entrevista en profundidad es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona. Esa información es el conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos por entrevistado. Cabe destacar el rol mayéutico y estratégico del entrevistador. Su principal función es la de escuchar, recordando que la información que provee el entrevistado no debe apreciarse en términos de veracidad-falsedad sino como el producto de un individuo en sociedad cuyos relatos deben ser contextualizados y contrastados.

Es interesante destacar cuáles son las principales ventajas y limitaciones de esta técnica de recogida de datos (Alonso, 1994).

***Ventajas:***

- Permite obtener de manera flexible una información rica y profunda en las palabras de los actores.
- Proporciona la oportunidad de clarificar aspectos en un marco más dinámico y espontáneo que en el de las entrevistas estructuradas.
- Permite acercarse a un tema en las fases iniciales de un estudio y en las fases finales se destaca su uso a fin de enriquecer los análisis cuanti-cualis a través del contrapunto o de la comprensión más profunda de éstos.

***Limitaciones:***

- Desventaja en términos de tiempo.
- Problemas de reactividad, fiabilidad y validez.
- “Carencia de validez ecológica” (Cicourel, 1964), al no poder observar los fenómenos en su ambiente natural.
- Condicionada por el *rapport* o empatía para lograr un clima que favorezca la comunicación. Influyen factores como el género, la edad, la clase social y la etnia. El *rapport* puede potenciar tanto las ventajas como las desventajas de la entrevista en profundidad.

Con relación a la preparación y planificación de la entrevista, cabe destacar que no tiene reglas fijas, es decir, es una práctica eminentemente artesanal pero no anárquica. De todos modos, hay una serie de elementos que deben planificarse de antemano (Alonso, 1998).

La primera cuestión a resolver es la **selección**, con criterios que difieren a los empleados en la determinación de una muestra, principalmente por dos motivos:

- Las entrevistas se enmarcan en investigaciones no estándar cuyo objetivo principal no es la generalización estadística de los resultados.

- Por las características mismas de la entrevista, la cantidad que puede llevarse a cabo es reducida (muy inferior para que las ventajas de una extracción aleatoria resulten plausibles).

Con el objetivo de restringir gradualmente el número total de los potenciales entrevistados, se deben tener en cuenta una serie de preguntas-guía que permitan elaborar una relación lo más ajustada posible garantizando el cumplimiento de los criterios de cantidad y calidad de entrevistados totales (Valles, 1997):

- ¿Quiénes tienen la información diferencial y relevante para la investigación?
- De ellos, ¿quiénes son los más accesibles física y socialmente?
- De éstos, ¿quiénes están más dispuestos a cooperar proporcionando información a la investigador?
- Finalmente, entre los que cumplen todos los requisitos precedentes, ¿quiénes son los más capaces de comunicar la información de interés con precisión.

Es interesante abordar brevemente a continuación los tipos de muestreo no probabilísticos empleados en la fase de diseño de las entrevistas en profundidad. Siguiendo a Oteguiz y Fernández (1986), se pueden distinguir los siguientes:

### ***Muestreo intencional.***

Se selecciona a los entrevistados de acuerdo a un conjunto de criterios relevantes, teniendo en cuenta normalmente los siguientes aspectos:

- Homogeneidad/heterogeneidad de la población.
- Tipicidad/marginalidad/representatividad de los sujetos.
- Variables socio demográficas.

### ***Muestreo Snowball/Bola de nieve.***

En este caso, empleamos un número limitado de contactos iniciales con el objetivo de ir incrementando progresivamente el número total de potenciales entrevistados a partir de ampliaciones que tienen su origen en el grupo de partida.

### ***Muestreo por juicio o conveniencia.***

Mediante este tipo de muestreo, se seleccionan aquellos sujetos proclives a colaborar con el estudio y a los cuales el investigador tiene garantizado el acceso.

Existen, por último, una serie de **criterios** que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar y plantear el desarrollo de las entrevistas en profundidad. Entre éstos, se debe prestar atención a

la selección del **lugar físico** de la entrevista. Los discursos y los argumentos pueden estar condicionados por el ámbito en que se producen (Otegui y Fernandez, 1986). El grado de **formalidad, solemnidad, luminosidad** de un ambiente incide en la situación de entrevista. Asimismo, la **vestimenta**, tipo de **lenguaje** a utilizar, formas de realizar el contacto y la presentación del entrevistador juegan un papel importante en la generación de rapport (influyendo en aspectos como el acompasamiento o la fluidez de la relación).

Cuándo nos referimos a los **tipos de muestreo**, se ha hecho hincapié sobre a **quiénes realizar las entrevistas**, pero queda todavía determinar la **cantidad de entrevistas** que son necesarias realizar en el marco de una investigación social.

Por tanto, es necesario hacer una primera consideración sobre el **tamaño muestral** que se debe manejar con el objetivo de garantizar que estamos alcanzando los niveles adecuados de **saturación temática**. La aplicación práctica de dichos niveles de saturación indica que no realizaremos más entrevistas hasta tanto nuevos respondentes no aporten información significativa respecto al problema de investigación (Weber 1990).

En este sentido, se han desarrollado treinta y cuatro (34) entrevistas en profundidad, estando este número dentro del rango propuesto por Weber (1990), quien fija entre veinticinco y cuarenta el número de entrevistas necesarias para cumplir los objetivos marcados en esta fase.

En la aplicación práctica de este primer cualitativo, se combinaron técnicas de **muestreo por juicio o conveniencia** –mediante una primera selección de participantes fácilmente accesibles y con experiencia y vocación por el tema de la investigación– con **técnicas de muestreo snowball/bola nieve** –mediante la ampliación de la muestra de entrevistados a partir de la primer grupo identificado.

Por tanto, aplicando lo postulado por algunos de los autores citados (Alonso, 1994, Valles, 1997), se ha pretendido lograr una profundidad de muestreo mediante un triple criterio de clasificación en términos de i) **sectores** a los que pertenecen los ejecutivos entrevistados (distinguiendo entre compañías eléctricas, gran consumo, industrial y construcción, financieras y telecomunicaciones), ii) **género** de los entrevistados y iii) **nivel** dentro del organigrama (distinguiendo en este caso entre directivos y mandos intermedios). Estos datos aparecen representados en la tabla 2.

El **universo** de esta primera fase estuvo integrado por directivos, mandos intermedios y consultores con algún tipo de relación directa con las acciones de RSC, no habiendo descartado aquellas áreas funcionales cuyo misión principal no sea únicamente el diseño y la implantación de iniciativas de RSC pero que sin embargo intervienen en alguna de las fases de la cadena de valor de estas iniciativas. En este sentido, se ha contado también con la opinión

de ejecutivos del área de RRHH, finanzas comunicación y marketing, asesoría jurídica, compras e I+D+i.

**TABLA 2: Desglose entrevistados por sectores, género y cargo.**

SECTOR	No. ENTREVISTAS	Hombres	Mujeres	Directivo	M.I.*
Eléctricas	5	3	2	3	2
Gran Consumo	10	4	6	6	4
Industrial/Construcc.	8	6	2	5	3
Financieras	7	4	3	4	3
Telecomunicaciones	4	2	2	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

\*M.I.: Mando Intermedios (jefes área, gerentes y managers).

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de clasificación entrevistados.*

Asimismo, la herramienta cuantitativa que se ha empleado ha sido el cuestionario abierto semiestructurado, administrado mediante entrevistas en profundidad. Dentro de este cuestionario abierto semiestructurado, se prestó una especial atención a la recogida de opiniones y validación conceptual de la pregunta principal (“¿Cree usted que los siguientes ítems recogen de forma adecuada las preguntas que se hacen en cada uno de los bloques?”), tal como queda recogido en la siguiente tabla (tabla 3). Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de profundizar en los conceptos que a continuación se exponen, obteniéndose respuestas muy interesantes sobre las que se aplicó el análisis que se incluye en páginas posteriores.

El análisis de los datos ha sido realizado mediante el método del análisis del contenido (Weber, 1990), el cual ha sido de gran ayuda a la hora de refinar las propuestas que se han construido a partir de la revisión bibliográfica.

Las conclusiones de esta primera fase han tenido un impacto muy positivo en el desarrollo de los elementos (*ítems*) que han integrado el cuestionario piloto de la investigación (Weber, 1990).

TABLA 3: Relación preguntas por bloques para validación conceptual por entrevistados.

**BLOQUE 1**

¿PERMITE LA RSC DETECTAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO?

**BLOQUE 2**

¿FAVORECEN LAS ACCIONES DE RSC LAS RELACIONES CON LOS *STAKEHOLDERS* CLAVE DE LA COMPAÑÍA?

**BLOQUE 3**

¿LAS ACTIVIDADES DE RSC INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN E IMAGEN DE LA COMPAÑÍA?

**3.1.** ACTIVIDADES DE RSC Y COMUNICACIÓN.

**3.2.** ACTIVIDADES DE RSC Y POSICIONAMIENTO E IMAGEN DE MARCA.

**BLOQUE 4**

¿LA RSC PUEDE TENER UN CARÁCTER ESTRATÉGICO?

**BLOQUE 5**

¿INFLUYEN LAS INICIATIVAS DE RSC EN EL DESEMPEÑO DE LAS COMPAÑÍAS?

*Fuente: elaboración propia*

## 16.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

Entre los principales hallazgos cualitativos de esta fase, se destacan a continuación aquéllos que presentar un **mayor índice de saturación temática** (Weber, 1990) en las entrevistas en profundidad mantenidas y que a su vez, han tenido un mayor impacto a la hora de ir refinando sucesivamente las escalas:

- Se destaca el carácter de **normalidad** que los términos “RSC” y “Sostenibilidad” presentan actualmente en las empresas, siendo ambos términos empleados de manera **habitual** en los proyectos y reuniones de negocio dentro de las empresas en lo referente a la definición de palancas estratégicas.
- Entre los entrevistados con conocimiento del área internacional, se apunta en cambio a los **distintos grados de madurez y desarrollo** que la RSC presenta en los diferentes **países** donde se implanta.
- Se constata que en el **85% de los entrevistados**, las organizaciones en las que trabajan los entrevistados desarrollan **algún tipo de labor de RSC/compromiso medioambiental/social** incluso en sus aplicaciones más básicas y sencillas. En este sentido, los ítems más mencionados son: ahorros y reciclaje de consumibles, medias para favorecer el ahorro eléctrico y de agua y políticas de interacción con las comunidades locales o ámbitos cercanos de referencia (visitas colegios, demostraciones y reinversión de un porcentaje del beneficio en las comunidades locales).
- En un **75% de los casos**, se apunta hacia la influencia que las iniciativas de RSC presentan en las **relaciones con stakeholders y grupos de interés** en general.
- El **concepto de RSC** se relaciona tanto con su **impacto económico** (ahorros derivados de medidas de eficiencia energética, aplicación de políticas “sin papel) como con la **vertiente medioambiental** y de cuidado y respeto del entorno.
- Se estima que las **políticas de RSC** presentan todavía **distintos grados de aceptación** según las áreas empresariales afectadas, y mientras algunas tienen una percepción puramente asociada “con un gasto más”, otras son capaces de hacer una lectura positiva en términos de herramienta comercial e impacto multidisciplinar (aunando impactos positivos en las políticas de recursos humanos, desarrollo de negocio y áreas de marketing/ventas).
- Por último, es importante destacar que la práctica totalidad de los asistentes se **refirieron** (mediante la aplicación en este caso de técnicas exploratorias tanto sugeridas como espontáneas, Ander Egg, 1997) a la **necesidad de poner en valor** (económico) las **iniciativas de RSC implantadas** por las empresas desde la perspectiva de poder así

justificar y garantizar su continuidad en las distintas coyunturas económicas. Así, quedó reflejado en esta primera fase cualitativa que entre los objetivos de las acciones de RSC, está cada vez más aceptada la obligación de establecer un vínculo con la aportación de valor en cualquiera de sus vertientes: coadyuvando a las **acciones comerciales o de desarrollo de negocio**, reforzando los **vínculos** con los **grupos de interés** y comunidades locales o estableciendo una **mejora en los indicadores de imagen de la compañía** que puedan traducirse en una ventaja competitiva para la misma. En este sentido, resulta muy interesante que un 40% de los entrevistados pone de relieve la importancia de la “gestión de riesgos” como área vital para garantizar un “equilibrio financiero y ético” de las nuevos proyectos donde las acciones de RSC tengan un cierto protagonismo.

Expresando esquemáticamente los hallazgos anteriores en forma de tabla, encontramos las siguientes relaciones entre bloques propuestos y verbalizaciones empleadas por los entrevistados:

**TABLA 4: Relaciones entre bloques propuestos y verbalizaciones entrevistados.**

<b>BLOQUES Y SELECCIÓN VERBALIZACIONES ENTREVISTADOS.</b>
<p><b>Bloque: carácter estratégico.</b></p> <p>- “En España, empezamos a creernos esto de la RSC, pero en otros países más desarrollados, el concepto ya está sólidamente implantado”.</p> <p>- “Cada vez es más frecuente incluir de forma decidida a la RSC dentro de las formulaciones estratégicas de la compañía”.</p> <p>- “En mi empresa, creemos firmemente que si la RSC no tiene un carácter estratégico, entonces no tiene sentido invertir en ella”.</p>
<p><b>Bloque: desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.</b></p> <p>- “Nos hemos enfrentado a concursos donde la sostenibilidad ha contado hasta un 25% de la nota final en la precalificación de un proyecto”.</p>
<p><b>Bloque: comunicación y medios.</b></p> <p>- “Sin duda, un proyecto es mucho más vendible a los medios si lo envuelves en papel de RSC”.</p> <p>- “La pregunta recurrente de muchos periodistas cuando les “vendes” un proyecto se centra en entender qué lectura tiene desde el punto de vista social y medioambiental”.</p> <p>- “Cada vez más (frecuentemente) estamos especificando en nuestras campañas de marketing nuestra</p>

*vinculación con la sostenibilidad”.*

*-“Varios de los atributos que contamos sobre nuestras y marcas y productos tienen mucho que ver con las acciones de RSC que estamos desarrollando”.*

*-“No es lo mismo hacer branding basado en RSC que contar a los medios lo que haces en RSC; aunque son dos caras de la misma moneda, el planteamiento, la ejecución y el presupuesto asignado son muy distintos”.*

**Bloque: *stakeholders*.**

*-“En los últimos dos o tres años (...), hemos situado a la RSC en el centro de las herramientas clave para relacionarnos con los grupos de interés y de forma muy especial, en el desarrollo de relaciones con las comunidades locales”.*

**Bloque: influencia en el desempeño.**

*-“El análisis que hicimos en el ejercicio económico pasado a la hora de evaluar el impacto de la RSC estuvo centrado en entender cómo había contribuido a mejorar los ratios de imagen y visibilidad de la compañía”.*

*-“Los retornos “intangibles” de la RSC empiezan a mostrar una tendencia positiva, si bien el camino para construir los atributos de la RSC es todavía largo y costoso”.*

*-“Sólo estamos aprobando nuevas iniciativas de RSC una vez que entendemos su rentabilidad financiera, y en muchos casos, ésta viene justificada por el hecho de estar incluida contractualmente por los clientes a la hora de adjudicar nuevos pedidos o nuevos proyectos”.*

*Fuente: elaboración propia*

## 16.5. RESULTADOS

Siguiendo a Blaikie (2010), y tal como se apuntó en la introducción del presente apartado sobre este primer estudio cualitativo realizado, se ha considerado que la **entrevista en profundidad** es la herramienta de investigación cualitativa más potente a la hora de cumplir con los objetivos de desarrollar y validar conceptualmente las variables que serán posteriormente medidas en el estudio cuantitativo. En este sentido, esta fase ha permitido **enriquecer** de forma sucesiva los **bloques de variables** propuestos incorporando las opiniones de entrevistados con amplia experiencia en el manejo de los conceptos que se engloban bajo el término RSC, garantizando de esta forma la elaboración de un cuestionario más acorde (Alvarez-Gayou, 2003) con la realidad empresarial de la RSC.



De esta manera, y tras el desarrollo de los *ítems* a incluir se ha **generado** la **escala** (que aparece de forma completa en el anexo 1) cuya fiabilidad será analizada en la **segunda fase** como primer paso dentro del segundo estudio cuantitativo que ocupa el siguiente apartado.

Dicha escala consta de 25 preguntas divididas en los seis bloques que aparecen recogidos en la siguiente tabla:

**TABLA 5: Clasificación de *ítems* por bloques del cuestionario sobre la muestra piloto.**

BLOQUES	CONTENIDO
1	Influencia de la RSC en la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
2	Impacto de la RSC en las relaciones con los stakeholders de la compañía.
3	Influencia de la RSC en la estrategia de comunicación con medios.
4	Relaciones entre RSC e imagen y marca de la compañía
5	Carácter estratégico de las iniciativas de RSC.
6	Impacto de la RSC en el desempeño de la compañía

*Fuente: elaboración propia*



## 17. SEGUNDA FASE: FIABILIDAD DE LA ESCALA, ADMINISTRACIÓN DE CUESTIONARIOS Y DESCRIPCIÓN DE LA MODELIZACIÓN.

1. Determinación de la fiabilidad de la escala de RSC estratégica.
2. Administración de los cuestionarios.
3. Descripción de la modelización a través de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

La investigación cuantitativa tradicionalmente utilizada en la disciplina de investigación de mercados engloba el conjunto de técnicas que permiten obtener información cuantificable acerca de los consumidores y su comportamiento. En este sentido, uno de los principales métodos de recogida de información de los que se dispone es la encuesta o cuestionario, por lo que su desarrollo merece ser analizado con detenimiento.

En el presente apartado se explicarán las tres fases que han integrado el estudio cuantitativo, a saber, la determinación de la fiabilidad de la escala, la administración de los cuestionarios y la modelización desarrollada con el objetivo de confirmar la validez del modelo propuesto.

### 17.1. DETERMINACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA DE RSC ESTRATÉGICA.

Tal como se ha avanzado en el apartado anterior, en la elaboración de la presente investigación se ha trabajado de forma muy especial en el desarrollo de una escala de medida que permita cuantificar de forma adecuada las distintas variables que forman parte del estudio. De esta forma, el desarrollo de esta escala de medida ha constituido una parte importante del tiempo dedicado a la investigación cuantitativa pues ha sido considerado un aspecto clave para garantizar el adecuado resultado de la investigación y de esta manera, se ha perseguido la elaboración de una escala fiable mediante la aplicación de la prueba del alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) a los resultados obtenidos sobre los **pilotos y cuestionarios totales**.

En la prueba, fueron recogidos los siguientes datos de clasificación<sup>1</sup>: sexo, edad, tipo de compañía, sector de actividad al que pertenece la empresa, categoría del puesto desempeñado por el entrevistado, número de personas a su cargo, número empleados de la compañía, desarrollo de acciones de RSC y relación del entrevistado con las acciones de RSC de su compañía.

Para la **prueba piloto**, se envió **electrónicamente el cuestionario** a una muestra integrada por **90 entrevistados**, registrándose respuestas que permitieron la observación de **43 casos**.

La aplicación de SPSS (versión 19) sobre los cuestionarios de la prueba piloto mostró unos altos índices de fiabilidad para los alfas de Cronbach obtenidos (tabla 6):

**TABLA 6: Alfas Cronbach cuestionario aplicado sobre la muestra piloto.**

BLOQUE	ALFA DE CRONBACH
Oportunidades negocio	0,95
Relación stakeholders	0,92
Comunicación medios	0,948
Imagen marca	0,949
Carácter estratégico RSC	0,935
Impacto en desempeño	0,874
<b>TOTAL muestra piloto</b>	<b>0,974</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 17.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

El **universo** considerado en esta fase cuantitativa está integrado por los directivos y gerentes relacionados directa o indirectamente con la gestión y planificación de la RSC, lo cual incluye no sólo a los profesionales que lideran los departamentos de RSC, gobierno corporativo y sostenibilidad en las empresas, sino que se extiende también a aquellas áreas relacionadas con

<sup>1</sup> El desarrollo completo de los datos de clasificación se realiza más adelante, dentro del apartado dedicado al cuestionario aplicado sobre la muestra total.

la comunicación y el marketing, la dirección financiera y los principales niveles ejecutivos que lideran las áreas de negocio. Estos grupos fueron sometidos al cuestionario cuantitativo en su vertiente de autoadministración (Malhotra, 2004), empleándose para ello el cuestionario estructurado.

Esta fase cuantitativa, una vez concluido el cuestionario piloto y la posterior administración a un grupo mucho más amplio, dará como resultado la validación y la generalización estadística de las contribuciones teóricas a las que se haya llegado con anterioridad. La **unidad de análisis** a considerar en el estudio será, por tanto, la información procedente de un conjunto de directivos considerados de forma individual (Malhotra, 2004).

Siguiendo a Bolek y Newman (1985) y Lines (2004) es importante destacar que el estudio cuantitativo en su conjunto se basa en la percepción que los niveles directivos tengan sobre los elementos del modelo planteado de RSC estratégica y podrá tener en cuenta cómo esa percepción está condicionada por la existencia de diversos *rankings* de gran notoriedad y relevancia internacional a la hora de evaluar a las compañías que practican una RSC ética, moderna, orientada a resultados en su triple vertiente y perfectamente integrada en la estrategia de la compañía (en este sentido, serán considerados índices y rankings como el *FTSE Good*, *Dow Jones Sustainability index*, *Global Compact*, o *Global Research Initiative*, entre otros), pero al mismo tiempo, de forma implícita permitirá evaluar el impacto (interno o externo) que, a juicio de dichos directivos, tienen otras compañías de menor tamaño que todavía no publican ningún asunto relacionado con actividades sociales o sostenibilidad.

En este sentido, existen diversos ejemplos en la bibliografía de RSC sobre la percepción de los niveles directivos en temas relacionados. Bolek y Newman (1985) y Lines (2004) apuntan a la existencia de estudios parciales sobre responsabilidad social corporativa en los países donde este concepto se halla más extendido destacando que se han empleado, fundamentalmente, datos basados en la percepción de los directivos para su elaboración.

Con el objetivo de capturar la mayor riqueza posible en términos de amplitud del conjunto de acciones de RSC implantadas, se considerará la percepción de ejecutivos pertenecientes a **compañías con niveles de facturación por encima de los 250 millones** de euros, siendo éste será el nivel de corte a la hora de considerar qué compañías entran en el análisis y cuáles quedan fuera. De esta forma, esta investigación tendrá como objetivo el estudio de un número significativamente representativo en términos estadísticos que, precisamente, permita una generalización estadística de las conclusiones encontradas en compañías del mencionado tamaño. Para la realización de esta investigación se utilizó una **muestra de profesionales de distintos** niveles directivos con diferentes tipos de funciones y procedentes de diferentes divisiones, relacionados (directa o indirectamente) con el área de RSC.

De esta manera se seleccionaron 800 individuos de toda España. Finalmente, el cuestionario fue completado por **257 participantes**.

Según Hair et al (2004), el tamaño mínimo de la muestra debe ser superior al ratio de 5 casos por *ítem* o variable a estudiar. En este estudio, el número de casos observados es de 257, **lo que supone cumplir este mínimo** puesto que al estudiarse 25 ítems, se debería trabajar con un mínimo de 125 casos. Los encuestados **debían responder** indicando su **grado de conformidad** con cada uno de los ítems propuestos mediante una **escala de Likert de 7 posiciones**. Los ítems están agrupados según la siguiente clasificación por categorías:

TABLA 7: Clasificación de *ítems* por bloques del cuestionario sobre la muestra total.

BLOQUES	CONTENIDO
1	Influencia de la RSC en la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
2	Impacto de la RSC en las relaciones con los stakeholders de la compañía
3	Influencia de la RSC en la estrategia de comunicación (medios)
4	Relaciones entre RSC e imagen y marca de la compañía
5	Carácter estratégico de las iniciativas de RSC.
6	Impacto de la RSC en el desempeño de la compañía

*Fuente: elaboración propia*

El trabajo de campo se realizó durante tres semanas del mes de julio de 2012. A los 800 individuos seleccionados se les envió por correo electrónico una breve comunicación explicativa de la investigación y una invitación a participar que incluía un link directo al e-cuestionario.

La **mecánica** se diseñó bajo la premisa de **simplificar al máximo el proceso**, explicando de forma clara los pasos a dar:

- Acceder al cuestionario a través del link facilitado.
- A continuación, cumplimentar la encuesta.

Este tipo de sistema de cuestionario electrónico –ampliamente extendido en la actualidad– **facilita tanto las respuesta como la posterior recopilación** de datos y su tratamiento, **minimizando el riesgo de aparición de datos ausentes** y errores propios de la manipulación y codificación de las variables. En este *e-cuestionario* los encuestados debían responder indicando su grado de conformidad con cada uno de los ítems propuestos.

Adicionalmente, en esta investigación, la mecánica de respuesta utilizada no permitía avanzar sin haber respondido a todas las preguntas de la pantalla, evitando así la aparición de datos ausentes por descuidos.

Por último, se incluyeron los siguientes **datos de clasificación**: sexo, edad, tipo de compañía, sector de actividad, puesto que desempeña (nivel jerárquico), número de personas a su cargo, número empleados de la compañía, existencia de programas de RSC y tipo de relación con las acciones de RSC. Atendiendo a estos criterios de clasificación, los porcentajes observados para los 257 cuestionarios empleados fueron los que se recogen en la siguiente tabla.

**TABLA 8: Desglose de los datos de clasificación de los 257 cuestionarios.**

SEXO	PORCENTAJE
• Hombre	71 %
• Mujer	29 %

EDAD	PORCENTAJE
• 30-40	33 %
• 40-50	28 %
• 50-57	22 %
• + 57	17 %

TIPO DE COMPAÑÍA	PORCENTAJE
• Nacional	20 %
• Multinacional	75 %
• Sector Público	5 %

SECTOR DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE
• Energía y explotación	11 %
• Comercial/distribución	8 %
• Industrial y transporte	7 %
• Telecomunicaciones	12 %
• Servicios	12 %
• Infraestructuras	7 %
• Gran consumo	22 %
• Financiero/seguros	17 %
• Química y farmacéutica	4 %

PUESTO DESEMPEÑADO	PORCENTAJE
• CEO/Dtor. Gral	9 %
• Director	61 %
• Manager/gerente	30 %

NÚM. PERSONAS A CARGO	PORCENTAJE
• 1 a 5	14 %
• 6 a 20	23 %
• 21 a 50	24 %
• 51 a 100	24 %
• Más de 100	15 %

NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
• Menos de 50	9 %
• 51 a 300	15 %
• 300 a 1000	27 %
• 1000 a 5000	30 %
• Más de 5000	19 %

DESARROLLA RSC	PORCENTAJE
• Sí	93 %
• No	7 %



RELACION CON RSC	PORCENTAJE
• Directa	28 %
• Participación parcial	61 %
• Sólo conocimiento	11 %

*Fuente: elaboración propia*

Sobre los 257 cuestionarios recogidos:

- Se realizó un análisis estadístico para la depuración de la base de datos con las 257 respuestas obtenidas, utilizando el programa estadístico SPSS 19.
- Ausencia de datos ausentes ya que la mecánica del *e-cuestionario* no lo permite.
- Con respecto a la fiabilidad de la escala, igualmente se calcularon los alfa de Cronbach así como las correlaciones entre los ítems y de cada ítem con el total de la escala completa (Hair et al, 2004) y los 6 factores de manera individual (Brakus et al, 2009).

Los **resultados obtenidos** son todos muy satisfactorios, con valores que se detallan en la siguiente tabla (el contenido total se puede consultar en el anexo 3).

**TABLA 9: Determinación de la fiabilidad de la escala de RSC estratégica (resumen).**

BLOQUES	VARIABLES	ALFAS DE CRONBACH
Identificación de nuevas oportunidades de negocio.	V1-V3	<b>0,879</b>
Relaciones con los stakeholders de la compañía.	V4-V6	<b>0,935</b>
Estrategia comunicación con medios	V7-V9	<b>0,944</b>
Relaciones entre RSC e imagen y marca de la compañía.	V10-V12	<b>0,936</b>
Impacto de la RSC en el desempeño de la compañía.	V13-V19	<b>0,930</b>
Impacto de la RSC en el desempeño de la compañía.	V20-V25	<b>0,937</b>
TOTAL ESCALA	V1-V25	<b>0,975</b>

*Fuente: elaboración propia*

A modo de resumen, se puede afirmar que en el análisis individual de cada uno de los factores, todos los Alfa de Cronbach están por encima de 0.7, lo cual garantiza ampliamente la fiabilidad de la escala. Ahondando en el análisis, **cinco de los seis bloques** presentan

resultados **entre 0.935 y 0.951**, quedando tan sólo el bloque 6 por debajo de ese rango pero situando su alfa correspondiente en 0.875, **muy por encima** de los valores mínimos aceptables (Hair et al, 2004).

La potencia del alfa para los 257 cuestionarios es especialmente relevante pues contribuye a confirmar la consistencia interna del cuestionario al coincidir prácticamente con el alfa obtenido en la prueba piloto<sup>1</sup> (0,975 para las 25 variables aplicado a la muestra total vs 0,974 obtenido para las 25 variables aplicado a la muestra piloto).

### 17.3. DESCRIPCIÓN DE LA MODELIZACIÓN A TRAVÉS DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS).

La última fase del estudio cuantitativo tiene por objeto la verificación de la validez del modelo propuesto. Para ello, se han empleado técnicas de ecuaciones estructurales que nos permitirán saber si las relaciones supuestas se cumplen y en qué medida.

En la fase de **modelización** de la presente investigación, se ha profundizado sobre qué técnica de ecuaciones estructurales es la más adecuada para el caso objeto de estudio. Según la bibliografía consultada – que será expuesta a lo largo de este apartado - se menciona de forma frecuente esta cuestión, planteando precisamente la idoneidad de aplicar ecuaciones estructurales en aquellas investigaciones que tienen como principal objeto de estudio el ámbito del marketing, la investigación de mercados y las organizaciones empresariales, siendo estos campos donde está encontrando su mayor acogida debido a la dificultad para la medición de activos intangibles como la imagen de la compañía o la satisfacción de los clientes (Carrión y Salgueiro, 2005).

#### 17.3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DE PLS.

La investigación en el campo de la administración de empresas ha ido integrando de forma gradual de herramientas metodológicas mas sofisticadas. De esta forma, se ha podido diseñar y testar modelos cada vez más complejos que trataban de explicar la realidad de la administración de empresas. Entre estas herramientas metodológicas y entre las técnicas cuantitativas, en los últimos tiempos han surgido los denominados **modelos de ecuaciones**

---

<sup>1</sup> Véase última parte del apartado 17.1.

**estructurales (MEE o SEM<sup>1</sup>, en inglés)**, los cuales tienen como característica fundamental el poder hacer regresiones múltiples entre variables y variables latentes.

Existe una clara tendencia a la asociación entre MEE y AMOS o LISREL, los cuales establecen el planteamiento de modelos basados en la covarianza y en el análisis factorial.

En los últimos años, ha empezado a resultar cada vez más frecuente el empleo de otra técnica conocida como ***“Partial Least Square”*** (PLS), cuyo principal objetivo es la predicción de las variables latentes y que no se basa en la covarianza sino que se apoya en la estimación de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y en el análisis de componentes principales (ACP).

La técnica PLS se ha popularizado mucho entre los investigadores de administración de empresas sobre todo debido a las muchas ventajas que presenta frente las técnicas basadas en la covarianza, particularmente en lo que se refiere a las exigencias de la distribución de las variables de la muestra, el tipo de variables y el tamaño de la propia muestra.

De modo esquemático, se pueden resumir las principales diferencias entre PLS y MEE en la tabla 10 (Carrión y Salgueiro, 2005):

Siguiendo a Anderson y Gerbin (1988), la diferencia filosófica entre los dos enfoques mencionados recae sobre la disyuntiva de emplear MEE, bien para llevar a cabo el desarrollo y evaluación de una sólida teoría o bien para la realización de aplicaciones predictivas. En las situaciones donde la teoría previa es sólida y se tiene como meta un mayor desarrollo y evaluación de la teoría, los métodos de estimación basados en covarianzas, MBC (p. ej. máxima verosimilitud -ML- o mínimos cuadrados generalizados -GLS-) son más adecuados. Sin embargo, **PLS puede ser más adecuado para fines predictivos** (Chin et al., 2003). En efecto, Wold (1979) afirma que PLS se orienta **principalmente para el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico poco desarrollado**.

Barclay et al. (1995) concluyen que PLS se recomienda generalmente en modelos de investigación predictivos donde el énfasis se coloca en el desarrollo de una teoría naciente. En este sentido, siguiendo a Joreskog y Wold (1982), encontramos también que el procedimiento de estimación SEM está orientado hacia la teoría, enfatizando la transición del análisis exploratorio al confirmatorio.

---

<sup>1</sup> SEM, *Structural Equation Modelling*.

TABLA 10: Análisis comparativo de las principales diferencias entre PLS y MEE.

CRITERIO	PLS	MEE
Objetivo	Orientado a la predicción.	Orientado a la estimación de parámetros.
Enfoque	Basado en la varianza.	Basado en covarianzas.
Suposiciones	Especificación del predictor (no paramétrica).	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétrica).
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el nº de indicadores y aumenta la muestra.	Consistente.
Puntuación de las variables latentes	Estimadas explícitamente.	Indeterminada.
Relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa.	Habitualmente sólo con indicadores reflectivos.
Implicaciones	Óptimo para precisión de predicción.	Óptimo para precisión de parámetros.
Complejidad de modelos	Gran complejidad. P.ej. 100 constructos y 1.000 indicadores.	Complejidad pequeña a moderada. P.ej. menos de 100 indicadores.
Tamaño de la muestra	Análisis de poder basado en la porción del modelo con el número mayor de predictores. Las recomendaciones mínimas están entre 30 y 100 casos.	Basada idealmente en el poder de análisis de un modelo específico. Recomendaciones mínimas entre 200 y 800 casos.

*Fuente: Carrión y Salgueiro (2005)*

En efecto, PLS se puede configurar como un adecuado método de análisis (Chin et al., 2003) debido a sus mínimos requerimientos relativos a:

- Escalas de medidas de las variables,
- Tamaño muestral
- Distribuciones residuales.

Merece una especial reflexión la idoneidad de ambas metodologías en relación a la identificación de **indicadores reflectivos o formativos**. En este sentido, es necesario indicar que los MBC están originalmente diseñados para trabajar con indicadores reflectivos, lo que implica que el constructo no observado da lugar a lo que se observa –indicadores– (p.ej. hábitos de compra o percepción publicitaria). Sin embargo, junto a estos se encuentran los indicadores formativos, los cuales son medidas que dan lugar al constructo teórico latente (p.ej. el constructo “nivel educativo de una persona” puede ser definido por los indicadores

formación de sus padres, capacidad de expresión verbal, ocupación principal, etc.). En este caso, PLS permite operar con ambos tipos de medidas en tanto que los MBC están principalmente diseñados para operar con los reflectivos.

En lo relativo a las **relaciones direccionales entre constructos**, éstas pueden ser tanto recursivas (unidireccionales) como no recursivas (bidireccionales). Los MBC admiten ambas, mientras que PLS sólo trabaja con las recursivas.

Finalmente, siguiendo a Chin et al. (2003), es necesario subrayar que los procedimientos de **ajuste de covarianzas** (p. ej. estimaciones ML y GLS) y **el enfoque PLS**, más que ser considerados como métodos competitivos, deben ser **entendidos como de naturaleza complementaria**.

La **flexibilidad** aportada por **PLS** facilita la investigación de objetos de estudio que precisen reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales (descriptivas) y del comportamiento (relacionadas con aspectos subjetivos como la actitud y el mundo de las percepciones), donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Wold, 1979). PLS representa un tipo de sistema de análisis matemático y estadístico de datos que se adecua a las condiciones presentes en las ciencias sociales. Según Wold (1980), esta forma de modelización se la conoce como **modelización flexible**.

Siguiendo a Falk y Miller (1992), se puede constatar que la modelización flexible es un método para estimar la probabilidad de un acontecimiento en función de la información disponible sobre otros acontecimientos. No pretende ser un sistema de valoración de la causalidad, pero es particularmente aplicable cuando no se producen las condiciones de un sistema cerrado.

Resulta asimismo destacable que, de acuerdo con Falk y Miller (1992), la modelización flexible podría ser usada apropiadamente cuando se dan una o más de las condiciones siguientes:

**Condiciones teóricas:**

- Las hipótesis se derivan de una teoría de nivel macro en la que no se conocen todas las variables relevantes o destacadas.
- Las relaciones entre constructos teóricos y sus manifestaciones son vagas.
- Las relaciones entre constructos son conjeturales.

**Condiciones de medida:**

- alguna o todas de las variables manifiestas son categóricas o presentan diferentes niveles de medida.
- Las variables manifiestas tienen cierto grado de no fiabilidad.

- Los residuos de las variables latentes y manifiestas se encuentran correlacionados (heterocedasticidad).

#### Condiciones de distribución:

- Los datos provienen de distribuciones desconocidas o no normales.

#### Condiciones prácticas:

- Se emplean diseños de investigación no experimentales (p. ej. encuestas, datos secundarios, diseños de investigación cuasi experimentales, etc.).
- Se modelan un gran número de variables latentes y manifiestas.
- Se disponen, bien de demasiados casos, bien de un número escaso.

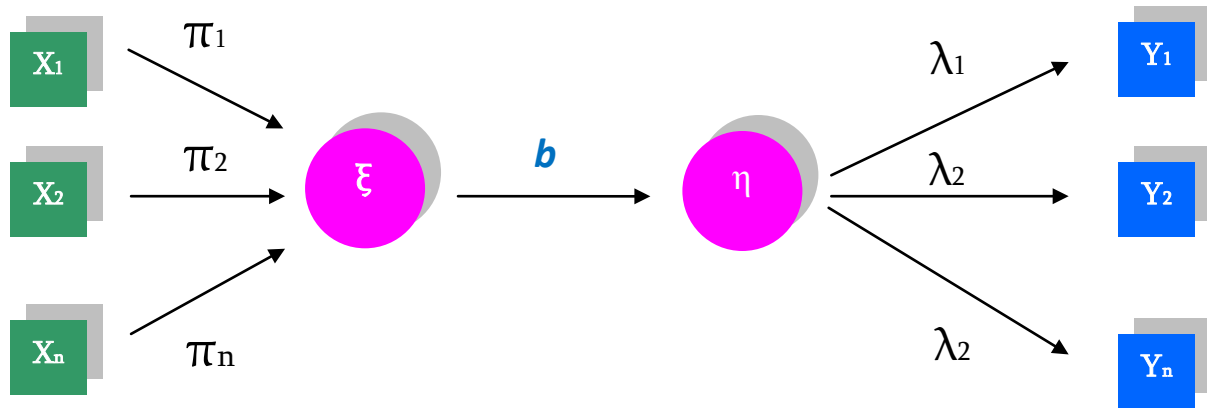
Mediante este recorrido por la literatura existente, se puede **afirmar que PLS es una alternativa apropiada para desarrollar MEE** en las áreas de conocimiento de **Dirección de Empresas y Marketing**, ya que en ellas **pueden verificarse muchas de las condiciones señaladas** previamente. En este sentido, en los estudios correspondientes al ámbito empresarial, los conjuntos de datos suelen ser pequeños, las medidas no se encuentran muy desarrolladas, las teorías tampoco están desarrolladas sólidamente, los datos suelen presentar distribuciones no normales, abunda la existencia de datos ordinales o incluso de datos correspondientes a categorías y/o niveles, se da una presencia de indicadores formativos y reflectivos y existe un interés por predecir la variable dependiente como variable fundamental para explicar una relación de causalidad, aspecto que entronca directamente con la orientación de esta tesis doctoral en la medida en que se pretende establecer una relación entre las distintas variables objeto de análisis y el carácter estratégico de la RSC.

Centrándonos específicamente en las **características del modelo PLS**, recogemos a continuación la base teórica que lo sustenta: **el núcleo conceptual** de PLS es una **combinación iterativa de análisis de componentes principales** que **vincula medidas con constructos**, y de **análisis *path*** que **permite la construcción de un sistema de constructos**. Las relaciones hipotetizadas entre medidas (indicadores) y constructos, y entre constructos y otros constructos son guiadas por la teoría. La estimación de los parámetros, que representan a las medidas y a las relaciones *path*, son llevadas a cabo empleando técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). PLS puede ser entendido con una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis *path* y regresión OLS (Barclay et al., 1995).

Gráficamente, la figura 27 ofrece una representación de las relaciones existentes entre las variables a través de PLS.

FIGURA 27: Representación gráfica modelo PLS.

*Fuente: elaboración a partir de Barclay et al (1995), Chin (1998) y Fornell y Bookstein (1982).*



Donde:

$\xi$ : constructo exógeno;  $\eta$ : constructo endógeno;  $X_i$  ( $i = 1, \dots, n$ ): variables  $x$  (formativas);

$Y_n$  ( $i = 1, \dots, n$ ): variables  $y$  (reflectivas);  $\pi_j$  ( $i=1, \dots, n$ ): pesos de regresión;  $\lambda_i$  ( $i=1, \dots, n$ ): cargas;  $b$ : coeficiente de regresión simple entre  $\xi$  y  $\eta$ .

Siguiendo a Barclay et al (1995) y, tal cómo se mostrará en la aplicación práctica de PLS al modelo propuesto por esta investigación, el primer paso que ha de dar el investigador en un estudio con PLS es especificar explícitamente tanto el **modelo estructural** (modelo interno) como el **modelo de medida**, a través del cual se especificarán las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos (modelo externo).

Siguiendo a Wold (1985), Falk y Miller (1992) y Barclay et al. (1995), los **elementos** que **integran un modelo PLS** son:

- Constructo teórico, variable latente o no observable. Gráficamente se representa por un círculo. Dentro de los constructos, podemos distinguir los constructos exógenos ( $\xi$ ) que actúan como variables predictoras o “causales” de constructos endógenos ( $\eta$ ). Por tanto, un constructo exógeno es consistente con la idea de variable independiente, mientras que un constructo endógeno lo es con la noción de variable dependiente.

- Indicadores, medidas, variables manifiestas u observables. Se simbolizan gráficamente por medio de cuadrados. Como pusimos de manifiesto con anterioridad, si atendemos a la naturaleza de la relación epistemológica, podemos distinguir dos tipos básicos de indicadores:
  - Indicadores reflectivos. En este caso, las variables observables son expresadas como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido “causal”. Las medidas de un constructo deberían estar correlacionadas y alcanzar un alto nivel en medidas de consistencia interna (p.ej. Alfa de Cronbach o Fiabilidad Compuesta). Si tomamos como ejemplo de constructo latente la situación de padecimiento de gripe y lo quisiéramos medir con indicadores reflectivos, podríamos elegir las siguientes variables observables: temperatura del cuerpo, mucosidad aparente, dolor muscular y afonía y disminución capacidad pulmonar. En caso de gripe, todos ellos covariarían y señalarían tal situación.
  - Indicadores formativos. Implican que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Las medidas de un constructo (emergente) no necesitan estar correlacionadas. Por tanto, no son aplicables medidas de consistencia interna. Si modelizamos el padecimiento de una gripe severa, como constructo emergente, podríamos señalar los siguientes indicadores formativos: escasez de abrigo, contacto con otras personas con gripe y ausencia de vacunación. En este caso, un sujeto podría haber contraído la gripe sólo por haber estado sometido a alguno de estos indicadores, pero no al resto. Siguiendo a Chin (1998), una forma de determinar ante qué tipo de indicadores nos enfrentamos es plantarse la siguiente pregunta: asumiendo que todas las medidas de un constructo están codificadas en la misma dirección, ¿el incremento de uno de los indicadores en una dirección implica que el resto debe cambiar de forma similar? Si la respuesta es afirmativa, nos encontramos con indicadores reflectivos. Si la respuesta es negativa, nos enfrentamos a indicadores formativos.
- Relaciones asimétricas. Relaciones unidireccionales entre variables. Pueden ser interpretadas como relaciones “causales” o predictivas, siendo representadas gráficamente por medio de flechas con una única dirección. Cuando una flecha es dibujada hacia una variable, representa una predicción de la varianza de esta variable. El esquema de flechas especifica las relaciones internas entre constructor (modelo



interno o estructural) y las relaciones externas entre cada variable latente y sus indicadores (modelo externo o de medida).

- **Bloque.** Bajo este nombre se denomina al conjunto de flechas entre un círculo (constructo) y sus cuadrados asociados (indicadores). Los bloques pueden ser:
  - Dirigidos internamente. Esta situación se presenta cuando se produce la existencia de indicadores formativos. En este caso, las flechas se dirigen desde los cuadrados hacia el círculo.
  - Dirigidos externamente. En esta ocasión, nos encontramos con indicadores reflectivos, siendo las flechas dibujadas desde el círculo hacia los cuadrados.

Para concluir este apartado de justificación de la elección de la modelización a través de PLS, se puede concluir que aunque ya ha sido defendida la adecuación de la modelización flexible (PLS) al área de la administración de empresas, categoría dentro de la cual se encuadra la presente investigación, se resumen a continuación las razones que conducen a elegir esta técnica y cómo la misma se adapta a las condiciones del estudio:

- El **objetivo está orientado hacia la predicción**, así se suele pretender comprobar el poder predicativo que muestra un modelo de un determinado campo de la administración de empresas.
- **Las hipótesis se derivan de una teoría a nivel macro** de la cual **no se conocen** todas las **variables relevantes** o destacadas.
- La **teoría no está sólidamente desarrollada**, o al menos, no está desarrollada de forma completa sino que se ha limitado a exponer explicaciones parciales.
- Las **variables** manifiestas presentan **diferentes niveles de medida**.
- **Las medidas no se encuentran totalmente desarrolladas**.
- Algunas variables presentan **distribuciones no normales**.
- El **modelo de estudio es de gran complejidad**

### 17.3.2. ESTIMACIÓN Y ANÁLISIS DE MODELOS MEDIANTE PLS.

Una vez especificados, los parámetros estructurales y de medida de un modelo causal PLS son estimados de forma iterativa usando Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS) simples y regresiones múltiples. Tomando como punto de partida la Figura 26, el proceso puede ser descrito del siguiente modo, de acuerdo con Barclay et al (1995):

1. En la primera iteración de PLS, un valor inicial para  $\eta$  es obtenido sumando simplemente los valores  $y1...$ ,  $yq$  (es decir, las cargas  $\lambda1...$ ,  $\lambda q$  son fijadas en 1).

2. Para estimar los pesos de regresión  $\pi_1, \dots, \pi_p$ , se lleva a cabo una regresión con  $\eta$  como variable dependiente y  $x_1, \dots, x_p$  como variables independientes.
3. Estas estimaciones son entonces usadas como pesos o ponderaciones en una combinación lineal de  $x_1, \dots, x_p$  dando lugar a un valor inicial para  $\xi$ .
4. Las cargas  $\lambda_1, \dots, \lambda_q$  son estimadas a continuación por una serie de regresiones simples de  $y_1, \dots, y_q$  sobre  $\xi$ .
5. El paso siguiente emplea las cargas estimadas, transformadas en pesos o ponderaciones, para establecer una combinación lineal de  $y_1, \dots, y_q$  como nueva estimación del valor de  $\eta$ .

Este procedimiento continúa hasta que la diferencia entre iteraciones consecutivas sea extremadamente pequeña, de acuerdo con el criterio seleccionado por el investigador. Por ejemplo, el procedimiento podría pararse una vez que la diferencia en la media de las  $R^2$  de todos los constructos de una iteración a la siguiente es insignificante (p. ej. 0.001), siendo este criterio fijado por el usuario en el sistema PLS. Como paso final, se calcula el coeficiente de regresión simple  $b$  entre las puntuaciones de los componentes de  $\xi$  y  $\eta$ .

Este conjunto relativamente sencillo de regresiones simples y múltiples puede ser extendido a los modelos causales complejos, a medida que el algoritmo PLS toma segmentos de modelos complejos y aplica el mismo proceso hasta que converge el modelo completo.

Para fijar el **tamaño muestral** mínimo requerido en la aplicación de PLS, y una vez efectuado el recorrido por el proceso de estimación que sigue PLS, es sencillo concluir que dicho análisis posee intrínsecamente una naturaleza parcial, de forma que sólo una parte del modelo queda implicada (Chin, 1998).

Es por ello que PLS puede trabajar con tamaños muestrales pequeños y medianos. Tal como se ha descrito, al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay et al., 1995). Así, se deberá encontrar cuál de las dos posibilidades siguientes es la mayor (y que por tanto ofrecerá la mayor regresión múltiple) (Barclay et al., 1995; Chin, 1998b; Chin et al., 2003):

- A. El número de indicadores en el constructo formativo (dirigidos internamente) más complejo, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.
- B. El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión OLS, es decir, el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

Asimismo, siguiendo a Barclay et al (1995) y a Chin et al (2003), **se lograron altos niveles de significación para muestras de 100 casos con constructos de seis indicadores, o de 150 casos con constructos de cuatro indicadores.** De acuerdo con ellos, estos datos representan valores ideales para el tamaño muestral y el número de indicadores para un modelo PLS.

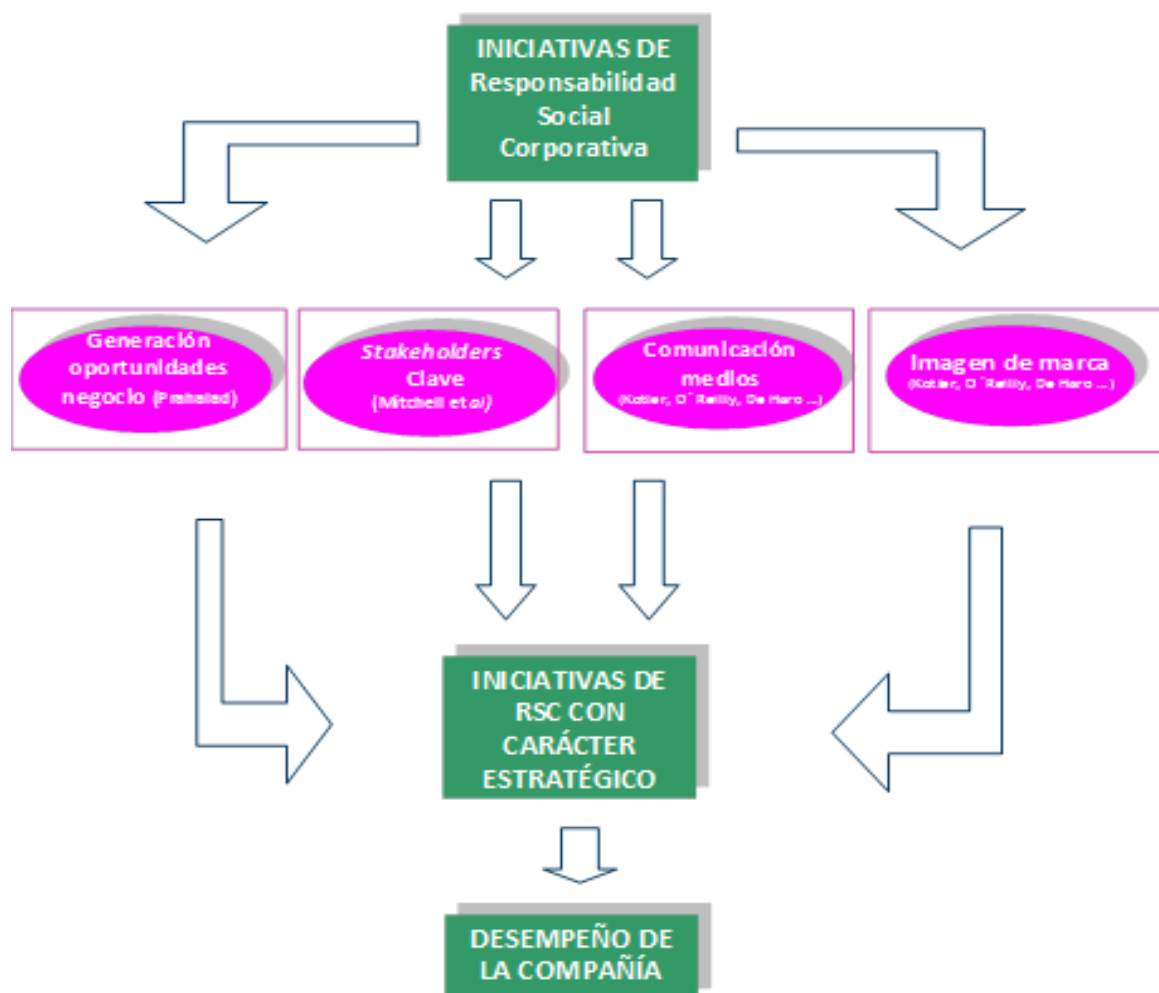
En el presente estudio, PLS se aplicó sobre una muestra **de 257 cuestionarios**, con constructos que oscilan entre los 3 y los 7 indicadores, **por lo que esta indicación se cumple al superar** claramente los umbrales mínimos previstos en cuanto a tamaño muestral.

En cuanto a las **escalas de medida**, la estimación PLS no implica ningún modelo estadístico y, por tanto, evita la necesidad de realizar suposiciones con respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982). Por tanto, las variables pueden estar medidas por diversos niveles de medida (p. ej. escalas categóricas, ordinales, de intervalo o ratios) de la misma forma que en una regresión ordinaria.

En el caso de la presente investigación, se empleó un **cuestionario basado en 25 preguntas** que debían ser valoradas mediante en una **escala de Likert de 7 posiciones**, quedando también este apartado **dentro de los parámetros exigidos** para un correcto funcionamiento de PLS.

Aplicando todo el recorrido teórico expuesto, se toma como punto de partida el modelo propuesto por este estudio (figura 28).

FIGURA 28: Modelo propuesto adaptado estudio relación entre RSC estratégica y generación oportunidades de negocio, *stakeholders*, comunicación e imagen de marca.



*Fuente: elaboración propia.*

## 18. RESULTADOS PROCESO INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

1. Estimación y resultados de la evaluación del modelo completo definitivo (modelo 1).
2. Estimación y resultados de la evaluación del modelo reducido comunicación e imagen (modelo 2)
3. Estimación y resultados de la evaluación del modelo final imagen (modelo 3)

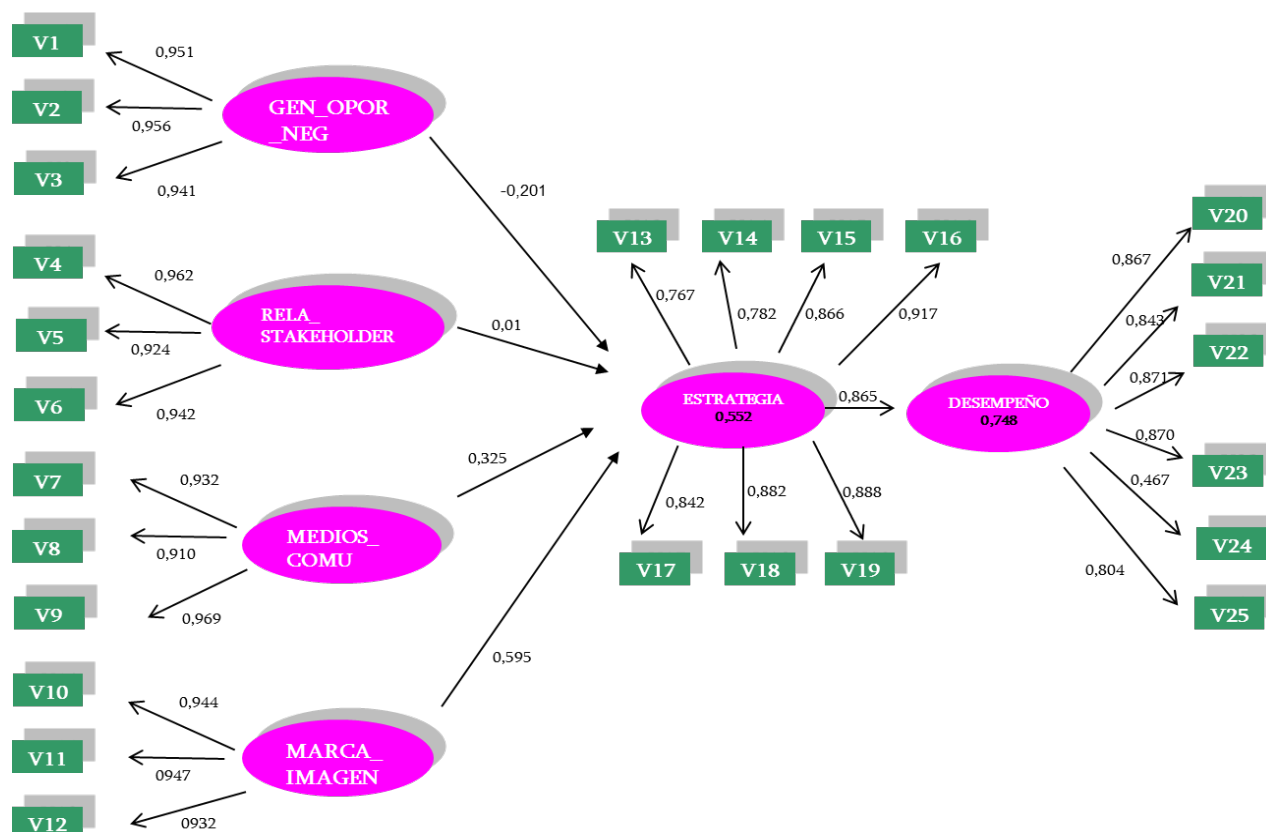
### 18.1. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO COMPLETO DEFINITIVO (MODELO 1).

La **estimación mediante PLS** sobre el modelo propuesto se ha efectuado en tres fases sucesivas. En primer lugar, se estimó el modelo completo definitivo, seleccionando para ello **i) 3 variables** de cada uno de los cuatro **constructos operativos** (generación oportunidades negocio, stakeholders, comunicación e imagen de marca), **ii) las 7 variables** que integran el constructo **estrategia** y **iii) las 6 variables** que componen el constructo desempeño. Esta selección se efectuó de esta manera para garantizar la estimación de un **modelo equilibrado**. La aplicación de PLS generó los resultados que aparecen reflejados en la figura 29.

Una vez estimado el modelo 1, a la hora de pasar a la siguiente fase (evaluación), es importante volver a recordar que un modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay et al., 1995):

1. Valoración de la validez y fiabilidad del **modelo de medida**. El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos **validez** (mide realmente lo que se desea medir) y **fiabilidad** (lo hace de una forma estable y consistente).
2. Valoración del **modelo estructural**. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

FIGURA 29: Representación gráfica PLS Modelo completo (modelo 1).



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.

Esta actuación en dos etapas es coherente con lo propuesto en la literatura para el análisis de los MEE (Díez Medrano, 1992). Asimismo, esta secuencia asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos.

### *Evaluación del modelo de medida aplicado al modelo 1 (PLS)*

La evaluación del modelo de medida abarca el análisis de la **fiabilidad individual del ítem**, la

**consistencia interna o fiabilidad de una escala, la validez convergente y la validez discriminante.**

En un modelo PLS, la **fiabilidad individual del ítem** se valora examinando las cargas ( $\lambda$ ), o correlaciones simples, de las medidas o indicadores con su respectivo constructo y en este sentido, la regla empírica más aceptada y difundida es la propuesta por Carmines y Zeller (1979), quienes señalan que para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquél ha de poseer una carga igual o superior a 0.707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Como las cargas son correlaciones, un nivel **igual o superior a 0.707** implica que más del 50% de la varianza de la variable observada (comunalidad<sup>1</sup>=  $\lambda^2$ ) es compartida por el constructo. Es importante señalar que aquellos indicadores que no satisfagan el criterio expuesto pueden ser eliminados en lo que se denomina “depuración de ítems”.

Aplicando todo este razonamiento a nuestro caso, en el **modelo 1** todas las cargas se encuentran por encima de dicho valor (ver anexos), a excepción de la variable 24 (carga=0.467).

La **valoración de la fiabilidad de un constructo** nos permite comprobar la **consistencia interna de todos los indicadores** al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para llevar a cabo esta evaluación nos encontramos con dos indicadores: el tradicional **coeficiente alfa de Cronbach** y la **fiabilidad compuesta (pc) del constructo**. Esta última medida fue desarrollada por Werts et al. (1974).

En cuanto a los **alfas de Cronbach**, todos los constructos se encuentran por encima de los niveles requeridos en el modelo 1 (tabla 11).

La **fiabilidad compuesta (pc)** es similar al alfa de Cronbach como medida de consistencia interna. La diferencia radica en que esta última presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay et al., 1995). Sin embargo, la fiabilidad compuesta utiliza las cargas de los ítems tal como existen en el modelo causal.

---

<sup>1</sup> La comunalidad de una variable manifiesta es aquella parte de su varianza que es explicada por el factor o constructo (Bollen, 1989).

**TABLA 11: Alfas de Cronbach de los constructos clasificados por Bloques de variables (modelo 1).**

CONSTRUCTOS	Alfas Cronbach
DESEMPEÑO	0,879
ESTRATEGIA	0,935
GEN_OPOR_NEG	0,944
MARCA_IMAGEN	0,936
MEDIOS_COMU	0,930
RELA_STAKEHOLDERS	0,937

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Este argumento es el que aducen Fornell y Larcker (1981) para defender que la fiabilidad compuesta es una **medida superior al alfa de Cronbach**, afirmando que es una medida más general que esta última. Además, posee la ventaja de no verse influenciada por el número ítems existentes en una escala. Sin embargo, la interpretación de ambos índices es similar. En este sentido, Nunnally (1978) **propone 0.7** como un nivel para una fiabilidad razonable en las **primeras fases de investigación, y un 0.8 en investigaciones posteriores**.

En este caso (modelo 1), todos los valores se encuentran por encima de 0,8 (tabla 12).

**La validez convergente** tiene que ver con el hecho de que, si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados. La valoración de la validez convergente se lleva a cabo por medio de la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) denominada **varianza extraída media** <sup>1</sup>(*AVE*). Ésta proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

---

<sup>1</sup> *Average variance extracted (AVE).*



**TABLA 12: Fiabilidad compuesta de los constructos clasificados por Bloques de variables (modelo 1).**

CONSTRUCTOS	Fiabilidad Compuesta
DESEMPEÑO	0,912
ESTRATEGIA	0,948
GEN_OPOR_NEG	0,964
MARCA_IMAGEN	0,959
MEDIOS_COMU	0,956
RELA_STAKEHOLDERS	0,960

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Siguiendo a Fornell y Larcker (1981), la varianza extraída media **debe ser superior a 0.50**, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Se obtienen los siguientes resultados (tabla 13) en el modelo 1, todos por encima de 0,5:

**TABLA 13: Varianza media extraída (AVE) de los constructos (modelo 1).**

CONSTRUCTOS	AVE
DESEMPEÑO	0,641
ESTRATEGIA	0,724
GEN_OPOR_NEG	0,900
MARCA_IMAGEN	0,886
MEDIOS_COMU	0,878
RELA_STAKEHOLDERS	0,889

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por último la **validez discriminante** nos indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al., 1995). En este sentido, **la validez discriminante, será el resultado de la comparación de la raíz cuadrada de la varianza media extraída y las correlaciones interconstructo**. Si los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media son mayores que las correlaciones interconstructo, se puede concluir que el modelo cumple con el criterio de validez discriminante y que, por tanto, las variables latentes están claramente diferenciadas.

Los resultados obtenidos en el modelo 1 para los valores de la raíz cuadrada de la varianza media extraída (*AVE*) son los siguientes (tabla 14):

**TABLA 14: Raíz cuadrada de las varianzas medias extraídas (*Rsq AVE*) del modelo 1.**

CONSTRUCTOS	<i>Rsq AVE</i>
DESEMPEÑO	0,800
ESTRATEGIA	0,851
GEN_OPOR_NEG	0,948
MARCA_IMAGEN	0,941
MEDIOS_COMU	0,937
RELA_STAKEHOLDERS	0,942

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

TABLA 15: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 1).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	FACIL_NEGOCIO	MARCA_IMAGEN	MEDIOS_COMU	RELA_STAKEHOLDERS
DESEMPEÑO	1,000					
ESTRATEGIA	0,865	1,000				
GEN_OPOR_NEG	0,362	0,521	1,000			
MARCA_IMAGEN	0,576	0,729	0,734	1,000		
MEDIOS_COMU	0,475	0,665	0,846	0,841	1,000	
RELA_STAKEHOLDERS	0,395	0,558	0,870	0,746	0,854	1,000

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Aunque para la mayoría de los constructos la raíz cuadrada de *AVE* es mayor que la correlación entre ellos, **esta condición no se cumple de forma unánime para todos los casos** (por ejmplo, queda por debajo en el constructo estrategia), por lo que no se puede concluir que el este modelo completo cumpla con el criterio de validez discriminante y que, por tanto, las variables latentes están claramente diferenciadas.

#### *Evaluación del modelo estructural aplicado al modelo 1 (PLS).*

Para llevar a cabo una adecuada interpretación del modelo interno o estructural en el ámbito de la modelización PLS, siguiendo a Falk y Miller (1992) se han de responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?
- ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

Para contestar ambas preguntas se aplicarán dos índices básicos:  $R^2$  y los coeficientes *path* estandarizados  $\beta$ .

La primera pregunta puede ser respondida mediante la utilización del índice  $R^2$  ya que dicho índice es una **medida del poder predictivo de un modelo para las variables latentes dependientes**. Este índice ha de ser interpretado de la misma forma que los  $R^2$  obtenidos en un análisis de regresión múltiple y de esta forma, esta medida nos indica la cantidad de

varianza del constructo que es explicada por el modelo. Siguiendo a Falk y Miller (1992), la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) **debería ser mayor o igual a 0.1**. Señalan que valores de  $R^2$  menores de 0.1, aún siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo. En la evaluación del modelo 1 (modelo completo), los datos que se obtienen para el  $R^2$  son los siguientes (tabla 17):

TABLA 17:  $R^2$  de los constructos desempeño y estrategia (modelo 1).

CONSTRUCTOS	$R^2$
DESEMPEÑO	0,748
ESTRATEGIA	0,552

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Se aplicará el coeficiente  $\beta$  para responder a la segunda pregunta. Este indicador representa los **coeficientes path** o pesos de regresión estandarizados. Al igual que  $R^2$ , los coeficientes path han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes  $\beta$  obtenidos en las regresiones tradicionales. De acuerdo con Chin (1998), para ser considerados significativos, los coeficientes path estandarizados deberían alcanzar **al menos un valor de 0.2**, e idealmente **situarse por encima de 0.3**. Suavizando en cierto modo esta premisa, Falk y Miller (1992) señalan que un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente viene dado por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path ( $\beta$ ) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables y de esta forma, proponen una regla empírica, más suave a nuestro entender que la propuesta por Chin (1998), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el **1.5% de la varianza en una variable predecida**.

El cálculo de los coeficientes path arroja los siguientes resultados:

TABLA 18: Coeficientes *path* calculados por constructos (modelo 1).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA
DESEMPEÑO		
ESTRATEGIA	0,865	
GEN_OPOR_NEG		-0,201
MARCA_IMAGEN		0,595
MEDIOS_COMU		0,325
RELA_STAKEHOLDERS		0,010

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Como se puede observar, hay dos coeficientes que no llegan a superar al valor mínimo de 0,2 (siendo uno de éstos negativos), por lo que definitivamente, **queda descartado este modelo desde el punto de vista estructural** al no poder ser considerados dichos coeficientes como significativos.

Además, **el índice de redundancia Stone-Geisser**, no muestra valores superiores a 0 en todos los constructos, **no** siendo por tanto **válido** al no garantizar la capacidad de reproducción de los valores originales del modelo 1.

TABLA 19: Cálculo del índice de redundancia (modelo 1).

CONSTRUCTOS	Redundancia
DESEMPEÑO	0,474
ESTRATEGIA	-0,180

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

### *Análisis Bootstrap (remuestreo) aplicado al modelo 1.*

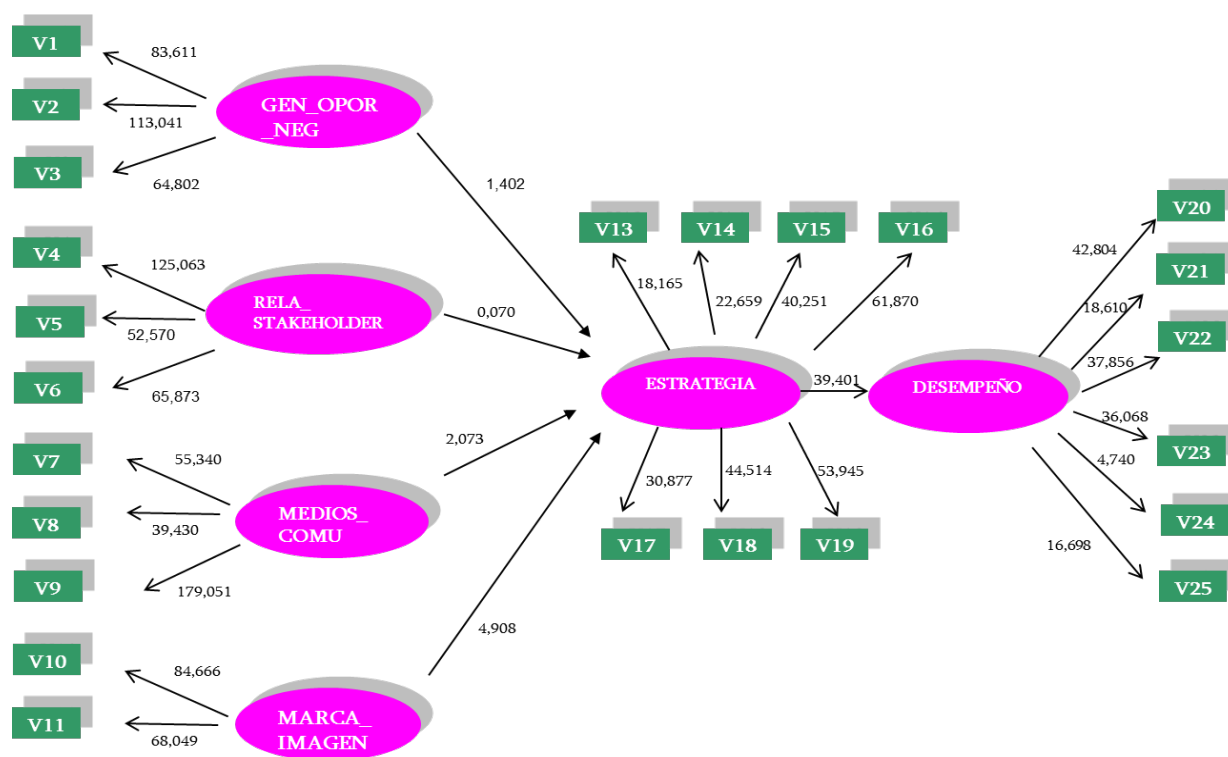
La aplicación de PLS **no** es capaz de **responder** dónde se encuentran las **medidas de bondad de ajuste**. Esto ocurre porque las medidas existentes de bondad de ajuste están relacionadas con la capacidad del modelo para explicar las covarianzas de la muestra y asumir por tanto que todos los indicadores son reflectivos. Dado que PLS tiene una función objetivo distinta, que no presupone ningún tipo de distribución de los datos y permite el empleo de variables manifiestas formativas, nos encontramos que es imposible mostrar tales medidas (Chin, 1998). Por ello, y tal como se apuntaba más arriba, se pueden aplicar técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas usadas habitualmente son Jackknife y Bootstrap.

**Jackknife** es una **técnica inferencial** que valora la variabilidad de una estadística examinando la variabilidad de los datos de la muestra en lugar de emplear suposiciones paramétricas (Chin, 1998).

**Bootstrap** es un **procedimiento de remuestreo** en el cual el **conjunto de datos original del investigador es tratado como si fuera la población**. En este caso, se crean  $n$  conjuntos de muestras con el fin de obtener  $n$  estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS. Cada muestra es obtenida por muestreo con reemplazo del conjunto de datos original, normalmente hasta que el número de casos sea idéntico al conjunto muestral original (Chin, 1998). Al igual que Jackknife, Bootstrap también ofrece el cálculo del error estándar de los parámetros, así como los valores “ $t$ ” de Student. En este sentido, se considerarán significativos los indicadores en aquellos casos en que “ $t$ ” sea mayor que 1,96.

Con el objetivo de determinar si los coeficientes obtenidos para PLS son significativos, se aplicó bootstrap, obteniéndose los siguientes resultados para el modelo 1 (modelo completo definitivo). Es muy importante destacar que la aplicación de bootstrap al modelo 1 tiene sentido estrictamente desde el punto de vista de mantener la máxima ortodoxia en el proceso de modelización, ya que dicho modelo ha quedado descartado mediante PLS tal como se ha explicado en el apartado anterior.

FIGURA 30: Representación gráfica *bootstrap* Modelo completo (modelo1).



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.

De la figura 30, se desprende que el modelo queda **también descartado** al obtener valores de “ $t$ ” inferiores a 1,96 en varios de los constructos (fundamentalmente, en la relación de los constructos “generación oportunidades de negocio” y “relación con *stakeholders*” con el constructo “estrategia”).

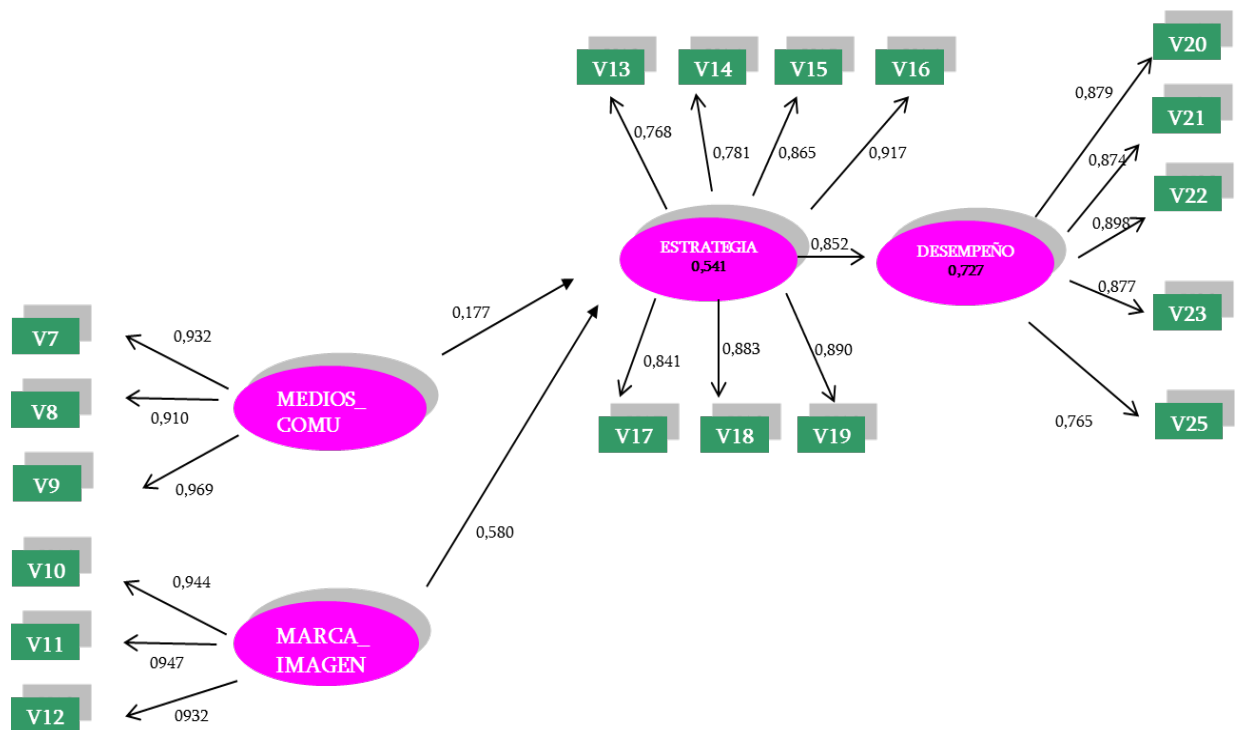
Dado que los constructos que mostraron una relación más potente con el constructo estrategia fueron los constructos comunicación con medios e imagen de marca, se procedió a la estimación del modelo aislando estos dos constructos.

## 18.2. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO REDUCIDO COMUNICACIÓN E IMAGEN (MODELO 2).

La **estimación mediante PLS** sobre el modelo reducido de comunicación e imagen, en coherencia con la efectuada sobre el modelo 1, se realizó seleccionando **i) 3 variables** de cada uno de los cuatro **constructos operativos** (generación oportunidades negocio, stakeholders, comunicación e imagen de marca), **ii) las 7 variables** que integran el constructo **estrategia** y **iii) 5 variables** del constructo desempeño, procediendo a la eliminación de la variable 24 como consecuencia del bajo índice de carga presentado (0,467).

La estimación del modelo 2 mediante PLS viene representada en la figura 31:

FIGURA 31: Representación gráfica PLS Modelo reducido comunicación e imagen de marca (modelo 2).



*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*



### *Evaluación del modelo de medida aplicado al modelo 2 (PLS).*

Aplicando de nuevo el proceso seguido en el modelo 1, procedemos en primer lugar a la evaluación del modelo mediante el análisis de la **fiabilidad individual del ítem**, la **consistencia interna o fiabilidad de una escala**, la **validez convergente** y la **validez discriminante**.

En el modelo 2 todas las cargas<sup>1</sup> se encuentran por encima del valor de referencia (0,707).

La **valoración de la fiabilidad de un constructo**, efectuada a través del coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) del constructo proporciona en ambos casos resultados muy satisfactorios en el modelo 2, tal como se refleja en las siguientes tablas (tablas 20 y 21):

TABLA 20: Alfas de Cronbach de los constructos (modelo 2).

CONSTRUCTOS	Alfas Cronbach
DESEMPEÑO	0,911
ESTRATEGIA	0,935
MARCA_IMAGEN	0,936
MEDIOS_COMU	0,930

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

TABLA 21: Fiabilidad compuesta de los constructos (modelo 2).

CONSTRUCTOS	Fiabilidad compuesta
DESEMPEÑO	0,934
ESTRATEGIA	0,948
MARCA_IMAGEN	0,959
MEDIOS_COMU	0,956

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

<sup>11</sup> Ver anexos (cargas de las variables latentes del modelo 2)

En cuanto a la **validez convergente**, medida a través varianza extraída media <sup>1</sup>(*AVE*) se obtienen en el modelo 2 resultados muy por encima de 0,50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

**TABLA 22: Varianza media extraída (*AVE*) de los constructos (modelo 2).**

CONSTRUCTOS	<i>AVE</i>
DESEMPEÑO	0,740
ESTRATEGIA	0,724
MARCA_IMAGEN	0,886
MEDIOS_COMU	0,878

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por último la **validez discriminante**, calculada a través de la comparación de la raíz cuadrada de la **varianza media extraída** y las **correlaciones interconstructos**, arroja resultados muy satisfactorios ya que en todos los casos, los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media son mayores que las correlaciones interconstructo. De esta forma, se puede concluir que el modelo 3 cumple con el criterio de validez discriminante y que, por tanto, las variables latentes están claramente diferenciadas.

---

<sup>1</sup> Average variance extracted (AVE).

TABLA 23: Raíz cuadrada de la varianza media extraída (Rsq *A VE*) del modelo 2.

CONSTRUCTOS	Rsq <i>A VE</i>
DESEMPEÑO	0,860
ESTRATEGIA	0,851
MARCA_IMAGEN	0,941
MEDIOS_COMU	0,937

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

TABLA 24: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 2).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	MARCA_IMAGEN	MEDIOS_COMU
DESEMPEÑO	1,000			
ESTRATEGIA	0,852	1,000		
MARCA_IMAGEN	0,554	0,729	1,000	
MEDIOS_COMU	0,452	0,665	0,841	

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Dado que los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media son mayores que las correlaciones interconstructo, se puede concluir que el modelo 2 cumple con el criterio de validez discriminante y que, por tanto, las variables latentes están claramente diferenciadas. Llegados a este punto, una vez comprobado que el **modelo de medida es satisfactorio** con relación a los criterios precedentes (las medidas de los constructos son fiables y válidas), se da paso a la valoración del **modelo estructural**.

### *Evaluación del modelo estructural aplicado al modelo 2 (PLS).*

Siguiendo el mismo esquema aplicado en el modelo 1, se procede a la evaluación del modelo estructural mediante la aplicación de los siguientes **tres análisis: cálculo de los  $R^2$ , el cálculo de los coeficientes *path* estandarizados  $\beta$  y estimación de los índices de redundancia.**

Comenzando por el primero de ellos, en la evaluación del modelo 3 los datos que se obtienen para el  $R^2$  son los siguientes:

TABLA 25: Proporción de la varianza explicada  $R^2$  (modelo 2).

CONSTRUCTOS	$R^2$
DESEMPEÑO	0,727
ESTRATEGIA	0,540

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por su parte, el cálculo de los **coeficientes *path*** arroja los siguientes resultados:

TABLA 26: Coeficientes *path* calculados por constructos (modelo 2).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	MARCA_IMAGEN	MEDIOS_COMU
DESEMPEÑO				
ESTRATEGIA	0,852			
MARCA_IMAGEN		0,580		
MEDIOS_COMU		0,176		

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Como se puede observar, los  $R^2$  superan ampliamente los valores mínimos, pero en cambio, uno de los coeficientes *path* (el que relaciona medios\_comu y estrategia) no alcanza el umbral

mínimo de 0,2 recomendado. Sin embargo, tal y como se apuntó en la revisión metodológica del modelo 1, Falk y Miller (1992) proponen una regla empírica más suave según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza en una variable predecida. Por tanto, el modelo 3 **sí quedaría confirmado desde el punto de vista estructural** al poder considerarse dichos coeficientes como significativos.

Por su lado, **el índice de redundancia Stone-Geisser sí muestra valores superiores a 0 en los constructos**, siendo por tanto **válido al garantizar la capacidad de reproducción de los valores originales** del modelo 2 (tabla 27):

TABLA 27: Cálculo del índice de redundancia (modelo 2).

CONSTRUCTOS	Redundancia
DESEMPEÑO	0,529
ESTRATEGIA	0,368

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por último, uno de los análisis más relevantes del modelo estructural es aquél que evalúa si los **coeficientes del modelo son significativos o no**. Dichos coeficientes están representados en la siguiente tabla:

TABLA 28: Cálculo de las relaciones entre los constructos (modelo 2).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	MARCA_IMAGEN	MEDIOS_COMU
DESEMPEÑO				
ESTRATEGIA	0,852			
MARCA_IMAGEN	0,494	0,580		
MEDIOS_COMU	0,150	0,176		

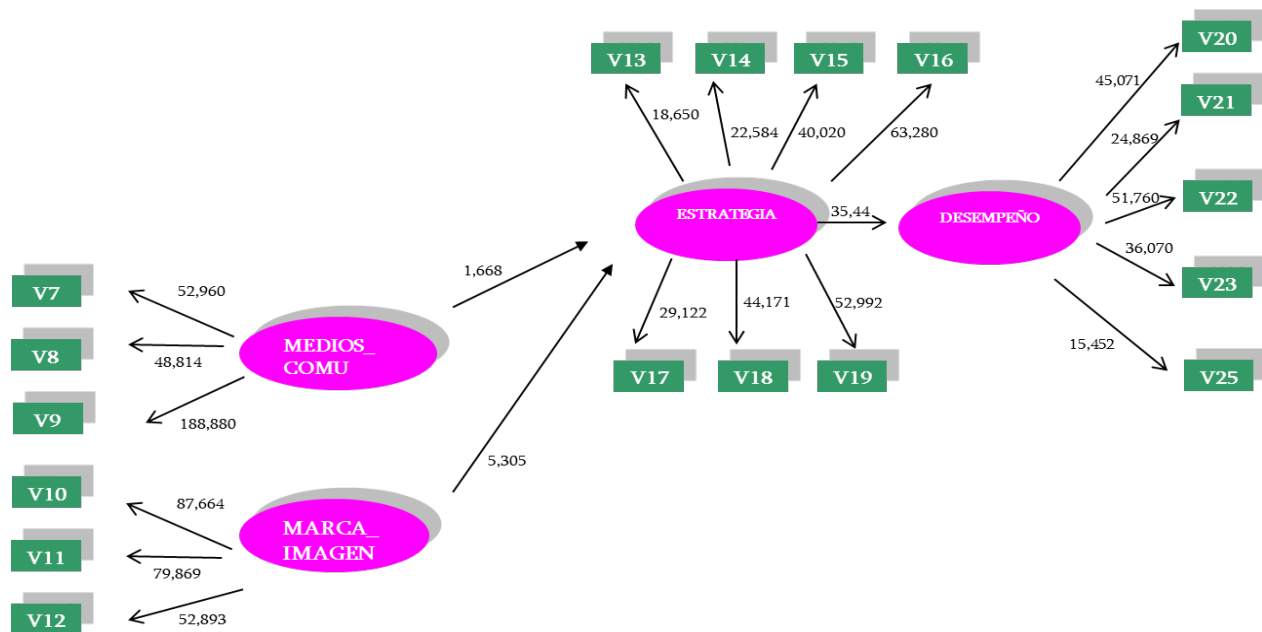
*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Los coeficientes son todos positivos pero en dos de los casos se quedan por debajo de 0,50, concluyéndose que existe sólo una influencia directa en el comportamiento de las variables latentes “estrategia” sobre “desempeño” y “marca\_imagen” sobre “estrategia” y no en el resto de las relaciones (a pesar de quedar muy cercana al 0,50 entre “marca\_imagen” y “desempeño”).

### *Análisis Bootstrap (remuestreo) aplicado al modelo 2.*

Con el objetivo de determinar si los coeficientes obtenidos para PLS son significativos, se aplicó bootstrap (figura 32), obteniéndose los siguientes resultados para el modelo 2 (modelo reducido comunicación e imagen):

FIGURA 32: Representación gráfica *bootstrap* Modelo reducido comunicación e imagen de marca (modelo 2).



*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

En este caso, todos los valores de la “t” de Student están por encima de 1,96 a **excepción** del que relaciona los constructos **medios de comunicación** y **estrategia**, para el que se obtiene una “t”=1,67. Con ello, se puede deducir que si bien este modelo no cumple con el análisis de remuestreo (y por tanto, no se confirma la bondad de las medidas de ajuste), **se queda muy**

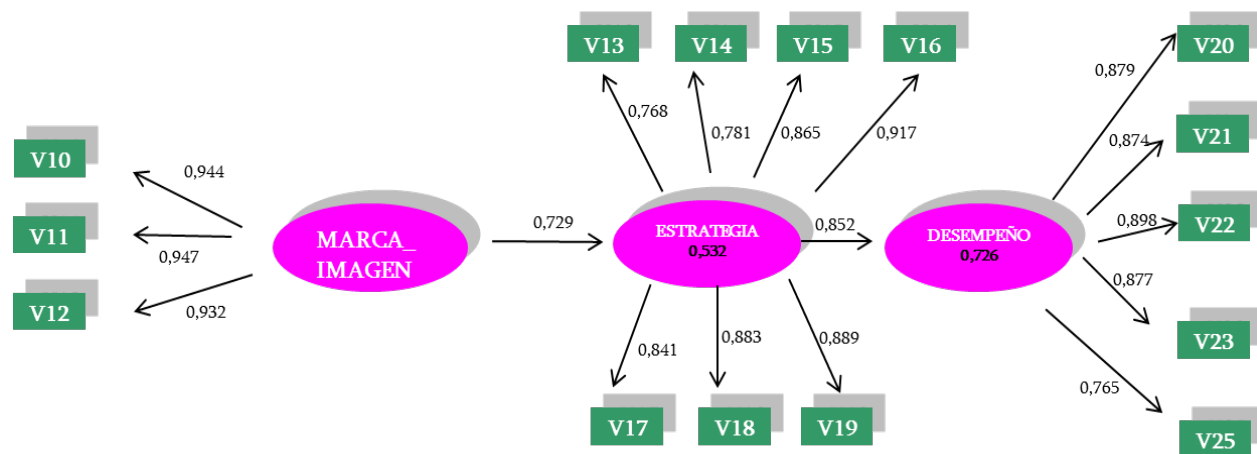
cerca de arrojar resultados concluyentes a la hora de considerar al constructo relación con medios de comunicación como uno de los integrantes del carácter estratégico de la RSC

### 18.3. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL MODELO FINAL DE IMAGEN DE MARCA (MODELO 3)

La **estimación mediante PLS** sobre el modelo final de imagen de marca, en coherencia con la efectuada sobre los modelos 1 y 2, se realizó seleccionando i) **3 variables** de cada uno de los cuatro **constructos operativos** (generación oportunidades negocio, stakeholders, comunicación e imagen de marca), ii) las **7 variables** que integran el constructo **estrategia** y iii) **5 variables** del constructo desempeño, procediendo también a la eliminación de la variable 24 como consecuencia del bajo índice de carga presentado (0,467).

La estimación del modelo 3 a través de PLS queda como aparece en la figura 33.

FIGURA 33: Representación gráfica PLS Modelo final imagen de marca (modelo 3).



*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

### *Evaluación del modelo de medida aplicado al modelo 3 (PLS).*

Aplicando de nuevo el proceso seguido en las dos modelos anteriores (modelos 1 y 2), procedemos en primer lugar a la evaluación del modelo mediante el análisis de la **fiabilidad individual del ítem**, la **consistencia interna o fiabilidad de una escala**, la **validez convergente** y la **validez discriminante**.

En el modelo 3 todas las cargas<sup>1</sup> se encuentran por encima del valor de referencia (0,707).

La **valoración de la fiabilidad de un constructo**, efectuada a través del coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) del constructo proporciona en ambos casos resultados muy satisfactorios en el modelo 3, tal como se refleja en las siguientes tablas (tablas 29 y 30):

TABLA 29: Alfas de Cronbach de los constructos (modelo 3).

CONSTRUCTOS	Alfas Cronbach
DESEMPEÑO	0,911
ESTRATEGIA	0,935
MARCA_IMAGEN	0,936

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

TABLA 30: Fiabilidad compuesta de los constructos (modelo 3).

CONSTRUCTOS	Fiabilidad compuesta
DESEMPEÑO	0,934
ESTRATEGIA	0,948
MARCA_IMAGEN	0,959

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

---

<sup>11</sup> Ver anexos (cargas de las variables latentes del modelo 3)



En cuanto a la **validez convergente**, medida a través varianza extraída media <sup>1</sup>(*AVE*) se obtienen en el modelo 3 resultados muy por encima de 0.50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (tabla 31):

**TABLA 31: Varianza media extraída (*AVE*) de los constructos (modelo 3).**

CONSTRUCTOS	<i>AVE</i>
DESEMPEÑO	0,740
ESTRATEGIA	0,724
MARCA_IMAGEN	0,886

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por último la **validez discriminante**, calculada a través de la comparación de la raíz cuadrada de la **varianza media extraída** y las **correlaciones interconstructos**, arroja resultados muy satisfactorios ya que en todos los casos, los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media son mayores que las correlaciones interconstructo. De esta forma, **se puede concluir que el modelo 3 cumple con el criterio de validez discriminante** y que, por tanto, **las variables latentes están claramente diferenciadas**.

**TABLA 32: Raíz cuadrada de la varianza media extraída (*Rsq AVE*) del modelo 3.**

CONSTRUCTOS	<i>Rsq AVE</i>
DESEMPEÑO	0,860
ESTRATEGIA	0,851
MARCA_IMAGEN	0,941

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

---

<sup>1</sup> Average variance extracted (AVE).

TABLA 33: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 3).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	MARCA_IMAGEN
DESEMPEÑO	1,000		
ESTRATEGIA	0,852	1,000	
MARCA_IMAGEN	0,554	0,729	1,000

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Dado que los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media son mayores que las correlaciones interconstructo, se puede concluir que el modelo 3 cumple con el criterio de validez discriminante y que, por tanto, las variables latentes están claramente diferenciadas. Llegados a este punto, una vez comprobados que **el modelo de medida es satisfactorio** con relación a los criterios precedentes (las medidas de los constructos son fiables y válidas), se da paso a la valoración del **modelo estructural**.

#### ***Evaluación del modelo estructural aplicado al modelo 3 (PLS).***

Siguiendo el mismo esquema aplicado en los modelos 1 y 2, se procede a la evaluación del modelo estructural mediante la aplicación de los siguientes tres análisis: **cálculo de los  $R^2$** , **el cálculo de los coeficientes *path* estandarizados  $\beta$**  y **estimación de los índices de redundancia**. Comenzando por el primero de ellos, en la evaluación del modelo 3 los datos que se obtienen para el  $R^2$  son los siguientes (tabla 34):

TABLA 34: Proporción de la varianza explicada  $R^2$  (modelo 3).

CONSTRUCTOS	$R^2$
DESEMPEÑO	0,726
ESTRATEGIA	0,532

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por su parte, el cálculo de los **coeficientes path** arroja los siguientes resultados:

**TABLA 35: Resultados cálculo coeficientes *path* calculados por constructo (modelo 3).**

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	0,852	
MARCA_IMAGEN		0,729

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Como se puede observar, tanto los  $R^2$  como los coeficientes superan ampliamente los valores mínimos por lo **queda confirmado el modelo 3 desde el punto de vista estructural** pudiendo considerarse dichos coeficientes como altamente significativos.

Por último, **el índice de redundancia Stone-Geisser**, muestra **valores superiores a 0** en los constructos, siendo por tanto válido al **garantizar la capacidad de reproducción de los valores originales del modelo 3**.

**TABLA 36: Cálculo del índice de redundancia (modelo 3).**

CONSTRUCTOS	Redundancia
DESEMPEÑO	0,529
ESTRATEGIA	0,385

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Por último, **uno de los análisis más relevantes del modelo estructural es aquél que evalúa si los coeficientes del modelo son significativos o no**. Dichos coeficientes están representados en la siguiente tabla:

TABLA 37: Cálculo de las relaciones entre los constructos (modelo 3).

CONSTRUCTOS	DESEMPEÑO	ESTRATEGIA	MARCA_IMAGEN
DESEMPEÑO			
ESTRATEGIA	0,852		
MARCA_IMAGEN	0,621	0,729	

*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Los **coeficientes son todos positivos y siempre por encima de 0,50** (encontrándose además dos de ellos por encima del más restrictivo 0,707), **reflejándose así una influencia directa en el comportamiento de las variables latentes del constructo estrategia sobre el constructo desempeño y del constructo imagen de marca sobre los constructos estrategia y desempeño.**

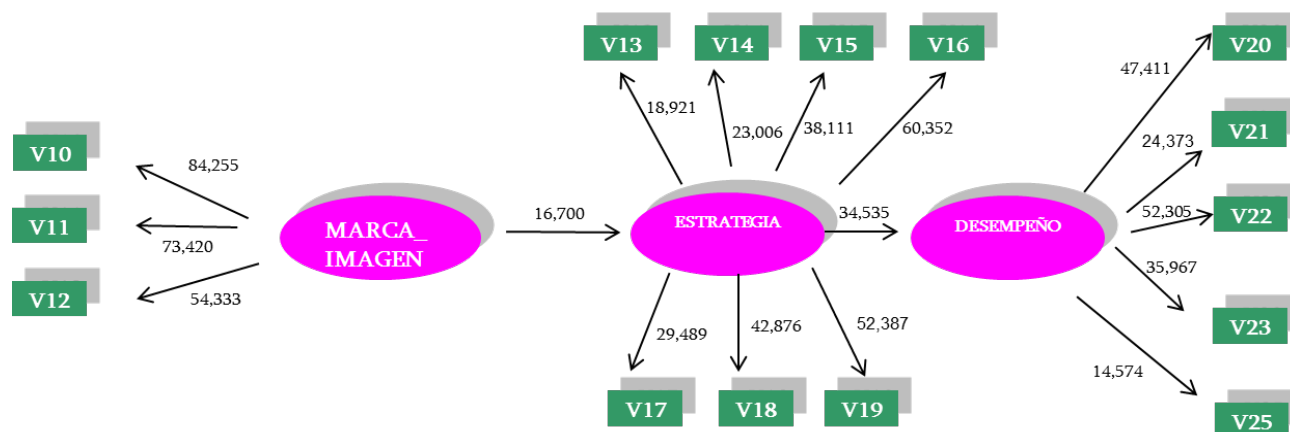
No obstante, y aunque estos coeficientes pueden dar una idea sobre su gran significatividad, es conveniente recurrir a un **proceso de remuestreo** que permita la estimación de dicha significación, tal como se explicó ampliamente en el apartado dedicado a la aplicación de Bootstrap del modelo 1.

#### ***Análisis Bootstrap (remuestreo) aplicado al modelo 3.***

Con el objetivo de determinar si los coeficientes obtenidos para PLS son significativos, se aplicó bootstrap, obteniéndose los siguientes resultados para el modelo 3 (modelo final de imagen):

Tal como se puede observar en la figura 34, todos los valores de la “*t*” están muy encima del 1,96 exigido (véase tabla completa en los anexos), destacando en este sentido no sólo las relaciones entre los constructos y sus variables sino también los resultados de la relación entre los constructos **imagen de marca y estrategia** (que arroja una  $t = 16,700$ ) y entre **estrategia y desempeño** (altamente significativo al presentar un un valor de  $t = 34.535$ ).

FIGURA 34: Representación gráfica *bootstrap* Modelo final imagen de marca (modelo 3).



*Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la aplicación PLS empleada.*

Al igual que ocurría con PLS, es **especialmente destacable** -por su consistencia con el análisis efectuado- **la relación entre la variable 22** (“considero que las compañías que implantan acciones de RSC exhibirán una mejor imagen de marca que sus competidores”) **y el constructo “desempeño”**. En el caso de PLS, la carga que se obtenía para esta variable era la más elevada entre el conjunto de variables que integran dicho constructo (0,898). En el análisis bootstrap, se mantiene esta condición al obtener **una  $t=52,305$** , valor que también es el que presenta la mejor significatividad entre las variables que componen dicho constructo. Todo ello contribuye a confirmar muy positivamente, (y de forma generalizada sin importar sector, tamaño de compañía, número de empleados cargo desempeñado) la percepción de los ejecutivos participantes sobre el impacto que las **acciones estratégicas de RSC** tienen en la configuración, definición e implantación de la **imagen y marca de la compañía**.



## **PARTE 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

19. Conclusiones del estudio.

20. Limitaciones y futuras líneas de investigación.





## 19. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

1. Corroboración de las hipótesis.
2. Contribución a la teoría
3. Contribución a la práctica de la gestión empresarial.

### 19.1. CORROBORACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

En línea con lo expuesto en el apartado dedicado de la formulación de hipótesis, la presente investigación ha tenido como principal objetivo **aportar un modelo que explique cuándo las iniciativas de RSC pueden considerarse estratégicas**. Por ello, la hipótesis teórica de nuestro trabajo consistirá en la explicación misma de este fenómeno.

Sin embargo, como se optó por contrastar exclusivamente la parte del modelo dedicado a cuatro de los elementos, **partiendo del modelo completo<sup>1</sup> se deducirán lógicamente dos hipótesis teóricas propias de esta investigación y que tratarán de ser corroboradas en este trabajo de investigación**.

Estas hipótesis teóricas (HT<sub>0</sub>, HT<sub>1</sub> y HT<sub>2</sub>) quedaron expuestas en el apartado 14 de la presente investigación. Tal como se describía allí, de cara a **poder corroborar las hipótesis teóricas** necesitamos **elementos contrastadores** que podamos comprobar en la realidad y que nos den indicios válidos de la certeza de las hipótesis enunciadas.

Las **contrastaciones que surgen deductivamente de la hipótesis teórica primera (HT<sub>1</sub>)** se enunciaron en cuatro hipótesis básicas (HB<sub>1</sub>, HB<sub>2</sub>, HB<sub>3</sub> y HB<sub>4</sub>) mientras que con las de la hipótesis teórica **segunda (HT<sub>2</sub>)** se hizo lo propio a través de seis hipótesis básicas (HB<sub>5</sub>, HB<sub>6</sub>, HB<sub>7</sub>, HB<sub>8</sub>, HB<sub>9</sub> y HB<sub>10</sub>).

Tal como puede observarse, la presente investigación **corrobora parcialmente las hipótesis teóricas y contrasta seis hipótesis básicas**: una correspondiente a la **hipótesis teórica primera (mediante la contrastación de la hipótesis básica HB<sub>4</sub>)** y **cinco** correspondientes a la hipótesis teórica 2 (**mediante la contrastación de las hipótesis básicas HB<sub>5</sub>, HB<sub>6</sub>, HB<sub>7</sub>, HB<sub>8</sub>, y HB<sub>10</sub>**).

Los resultados de la contrastación de estas hipótesis aparecen recogidos en la tabla 38.

---

<sup>1</sup> Burke y Logsdon (1996) y Werther y Chandler (2006).

**TABLA 38: Resultado de la contrastación de hipótesis.**

HIPÓTESIS BÁSICAS	RESULTADO
HB <sub>1</sub> : La creación de un marco de relación con los <i>stakeholders</i> clave influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.	✗
HB <sub>2</sub> : La generación de nuevas oportunidades de negocio influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.	✗
HB <sub>3</sub> : La comunicación de la compañía de las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC	✗
HB <sub>4</sub> : La imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.	✓
HB <sub>5</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente una posición de liderazgo de mercado frente a sus competidores (v20).	✓
HB <sub>6</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consideración de ser una referencia para sus competidores en el futuro (v21).	✓
HB <sub>7</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca que sus competidores (v22).	✓
HB <sub>8</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la valoración por el mercado frente a su competencia (v23).	✓
HB <sub>9</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consecución de mejores ratios de beneficio que su competencia (v24).	✗
HB <sub>10</sub> : El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consecución de un mejor nivel de rentabilidad que su competencia (v25).	✓

*Fuente: elaboración propia a partir consulta páginas webs de UNILEVER.*

Según lo explicado en las páginas anteriores, la aplicación de **PLS** se ha efectuado en **tres niveles**. Uno **primero** en el que **se pretendía explicar el modelo completo** (modelo 1). De aquí se pasó a un **segundo** nivel, aislando en el modelo 2 aquellos constructos que generaban la mayor capacidad de explicación (variables de los bloques “**medios de comunicación**” e “**imagen**”). **Finalmente**, el modelo 3 se centró en las variables en los que PLS y Bootstrap se han mostrado especialmente robustos (**variables del constructo “imagen de marca”**).

Lo que **sí puede concluirse** (y sobre este punto versará el apartado de futuras líneas de investigación) es que la **RSC presenta un potencial** que todavía **no se maximiza** en un sentido **integral**, quedando el **enfoque de las acciones de RSC muy dirigido al campo de aquellas actividades que tienen un impacto positivo en la imagen de la compañía o en la mejora de los indicadores de los principales atributos de la arquitectura de marca de las empresas** pero sin reconocer (al menos todavía) su vinculación con el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, con la mejora de las relaciones con los stakeholders y medios de comunicación. **Especial atención merece este último caso (modelo reducido de comunicación con medios e imagen de marca, modelo 2)**, pues los **análisis** efectuados mediante PLS arrojan resultados muy positivos que **permiten validar el modelo de medida y el modelo estructural**, quedándose muy cerca de la significatividad a través del remuestreo aplicado mediante *bootstrap*.

Abundando en el análisis de los resultados obtenidos, **destaca en primer lugar** el hecho de que **las relaciones entre el constructo estrategia y las siete variables que lo integran son significativas** mediante los análisis efectuados (*PLS y Bootstrap*), confirmándose por tanto que una iniciativa de RSC será estratégica si:

- Es económicamente sostenible (v13).
- Se desarrolla en un horizonte de medio-largo plazo (v14).
- Está pensada para generar beneficios sociales, medioambientales y económicos (V15).
- Es financieramente sostenible en el medio y largo plazo (v16).
- Está planificada para generar un impacto positivo en la capacidad competitiva de la compañía (v17).
- Está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para la sociedad (v18).
- Está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para los *stakeholders* (v19).

**En segundo lugar**, es especialmente concluyente la **contrastación de las hipótesis básicas** HB<sub>5</sub>, HB<sub>6</sub>, HB<sub>7</sub>, HB<sub>8</sub>, y HB<sub>10</sub> **al confirmar las relaciones existentes entre carácter estratégico de la RSC y desempeño y resultados**. Tal como se ha apuntado en el cuadro teórico (siendo los más representativos **Burke y Logsdon, 1996; Porter y Kramer 2002 y 2006 y Werther y Chandler, 2006**), **ha existido tradicionalmente una preocupación por medir el impacto financiero** que tiene la implantación de acciones de RSC estratégica, **aspecto éste que queda confirmado empíricamente en la presente investigación**.

Estas ideas, y la contribución a otras teorías por parte de esta investigación, quedan expuestas en el siguiente apartado.

## 19.2. CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA.

Esta investigación contribuye, de manera fundamental, a enriquecer tanto la teoría como la práctica generalmente establecida del *management* en cuestiones relativas al impacto estratégico de la responsabilidad social corporativa y, de forma muy especial, a explicar las relaciones entre las áreas de comunicación e imagen de marca, impacto estratégico y contribución al desempeño/resultados de la compañía.

Las principales contribuciones a la teoría queda están sustentadas en el hecho que esta investigación *desarrolla un modelo de RSC estratégica que incluye la identificación de los elementos que intervienen a la hora de determinar el carácter estratégico de las iniciativas de RSC, con especial hincapié el entendimiento de las relaciones existentes -gracias a la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales- entre las iniciativas de RSC y las áreas de i) imagen de marca, ii) carácter estratégico y iii) nivel desempeño de las compañías. Este apartado constituye una nueva contribución a la teoría de la gestión empresarial.*

**En primer lugar**, tal como se apuntó en la exposición del cuadro teórico y marco conceptual de la presente investigación, Porter y Kramer (2006) proponen que **la RSC debería estar alineada con los objetivos principales del negocio sobre los que desarrollar la mejora en los beneficios económicos y valores sociales**. Mientras que la aproximación estratégica de la RSC sí es capaz de generar una mayor expectación en las compañías, sin embargo, su implementación desde un punto de vista estratégico tiende a pasar más desapercibida. La pregunta fundamental que surge entonces es cómo pueden las corporaciones desarrollar iniciativas de responsabilidad social corporativa que sean capaces, a la vez, de generar un impacto económico positivo.

En este sentido, Porter y Kramer (2006) observaron que mientras que las organizaciones han incrementado su énfasis en las acciones de responsabilidad social corporativa, estas actividades no suelen estar conectadas con la estrategia de la compañía.

Siguiendo a Porter y Kramer (2006), la razón de que esto ocurra se debe al hecho de que las empresas desarrollan iniciativas de responsabilidad social corporativa basadas, simplemente en: i) hacer algo éticamente correcto o desarrollar acciones intrínsecamente buenas, ii) crear programas, de forma reactiva, frente a presiones externas de la sociedad, iii) desarrollar acciones dirigidas a lograr mejoras en el campo de las relaciones públicas y iv) mejorar las puntuaciones obtenidas en distintos *rankings* y análisis financieros existentes en el ámbito internacional o local.

La visión de Porter y Kramer (2006) es que las organizaciones deben centrarse en un reducido y selecto número de iniciativas de responsabilidad social corporativa que estén estrechamente ligadas al negocio principal de la compañía y argumentan que mediante el alineamiento de de iniciativas de responsabilidad social corporativa con la estrategia de la compañía, se generará un mayor impacto tanto en las organizaciones como en la sociedad.

En este sentido, la **presente investigación** completa la **teoría de Porter y Kramer (2006)** al **proponer y contrastar** que las iniciativas de **RSC estratégica influyen positivamente** en la mejora de los atributos relacionados con la **imagen de marca** de la compañía (HB<sub>7</sub>) así como el hecho de que la **imagen de marca proyectada** por las **iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC** (HB<sub>7</sub>).

Asimismo, esta teoría queda complementada por la **contrastación de las hipótesis relacionadas** con el **desempeño y resultados** de las compañías, destacando especialmente la confirmación de la hipótesis básica número 5 (HB<sub>5</sub>): el **carácter estratégico** de la RSC favorece positivamente una **posición de liderazgo** de mercado frente a sus **competidores**

**En segundo lugar**, el modelo de RSC estratégica de **Werther y Chandler (2006)** conceptualiza un filtro que opera en un entorno en el que se enfrenta a las barreras provocadas por el entorno en que compete, la escasez de recursos, y las políticas establecidas por la compañías, tratando de determinar qué estrategia (el “cómo”) y qué tácticas (entendida como especificación de la anterior) se deben implementar para cumplir la misión y la visión de las organizaciones.

Este Filtro examina las iniciativas de responsabilidad social corporativa de la compañía partiendo de una clarificación de su **misión y visión** y establece, a continuación, una serie de pilares con el objetivo de desplazar el Filtro a través de los mismos<sup>1</sup>.

La implementación de la estrategia descansa según Werther y Chandler (2006) sobre la asunción de que las operaciones corporativas (marketing, finanzas, RRHH, y operaciones) estarán correctamente definidas e implantadas. Partiendo de este filtro, Werther y Chandler (2006) proponen un modelo que identifica cuatro grupos de fuerzas que actúan sobre la determinación de la Estrategia de la compañía: i) el entorno y su influencia, ii) las competencias internas de la compañía, iii) la visión (entendida como la declaración de la aspiración de la compañía) y la misión (entendida como la declaración estratégica de intenciones de la firma) y iv) las iniciativas estratégicas (entendidas como proyectos orientados a la acción) y los imperativos de RSC estratégica (entendidos como objetivos

---

<sup>1</sup> Por razones de espacio, se sintetizan aquí las principales ideas sobre el modelo de Werther y Chandler, estando la totalidad del mismo descrito en el apartado 8 de la presente investigación.

estratégicos) que influirán en las operaciones corporativas (marketing, finanzas, RRHH, y operaciones).

La implementación de la estrategia descansa, según Werther y Chandler (2006) sobre la asunción de que las operaciones corporativas (marketing, finanzas, RRHH, y operaciones) estarán correctamente definidas e implantadas. Pero el Filtro de Werther y Chandler (2006) **no establece de forma práctica cómo decidir si una iniciativa de RSC debe ser analizada e implementada en función de su carácter estratégico.**

Y es aquí precisamente donde las conclusiones empíricas del **presente estudio complementan** la teoría de Werther y Chandler al contrastar empíricamente que las iniciativas de **RSC estratégica influyen positivamente** en la mejora de los atributos relacionados con la **imagen de marca** de la compañía (HB<sub>7</sub>) así como el hecho de que la **imagen de marca proyectada** por las **iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC** (HB<sub>7</sub>).

Adicionalmente, dado que otras cinco hipótesis básicas relacionadas con el constructo desempeño quedan contrastadas (HB<sub>4</sub>, HB<sub>5</sub>, HB<sub>6</sub>, HB<sub>8</sub>, y HB<sub>10</sub>), se puede considerar que la presente investigación desarrolla la teoría de Werther y Chandler al establecer una serie de indicadores relacionados con el desempeño que claramente debe cumplir toda iniciativa de RSC que pretenda alcanzar la consideración de estratégica.

**En tercer lugar**, otra aportación relevante es la que efectúa esta investigación a la teoría que sobre las dimensiones estratégicas de la RSC enuncian Burke y Logsdon (1996). Estos autores llegan a la **conclusión** de que si la actividad de **RSC tiene una importancia estratégica** para una empresa, entonces la responsabilidad social corporativa debería **cumplir** los criterios de las cinco **dimensiones** necesarias para que dicha iniciativa evolucione sobre el concepto de mera actividad de RSC y adquiera la consideración de RSC estratégica: especificidad, notoriedad, centralidad, voluntariedad y visibilidad.

Según Burke y Logsdon (1996), las iniciativas de responsabilidad social corporativa estratégica deben ser **visibles** y observables, a la vez que deben garantizar la habilidad de las corporaciones para ganar reconocimiento tanto de los *stakeholders* internos y externos. La iniciativa de RSC estratégica debe **construir la imagen de la organización** mediante la creación de una plataforma de contacto que garantice un nivel de percepción y notoriedad favorable por parte de sus públicos objetivo. Esto último incluye la puesta en marcha de una línea de comunicación que construya especialmente la imagen de la compañía como un generador de opinión en su área de especialidad de forma que pueda jugar un papel predominante en futuras revisiones legislativas o establecimientos de nuevos marcos de actuación. Por extensión la **visibilidad** contribuye a la creación de la reputación de una empresa.

Realizando un pequeño análisis comparativo entre las cinco dimensiones expuestas, se puede afirmar que no todas son igualmente relevantes. Tal como expone Dentchev (2004), citando un trabajo empírico de Husted y Allen (2000) sobre RSC en empresas españolas, la **especificidad y la visibilidad** aparecen como dimensiones razonablemente significativas. Siguiendo con las conclusiones del mencionado estudio, si la empresa pretende ser prionera en la definición, diseño e implantación de acciones de RSC, las acciones que se desarrollen con este objetivo deberán poseer una **elevada especificidad y visibilidad** y, secundariamente, algunos de las características asociadas a la centralidad.

**Esta investigación** es coherente con los argumentos expuestos por Burke y Logsdon (1996) y Husted y Allen (2000), permitiendo **desarrollar estos estudios** al incorporar las conclusiones alcanzadas por esta investigación empírica al quedar contrastada la hipótesis básica número 7 (el **carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca mejor que la de sus competidores**, HB<sub>7</sub>) así como la hipótesis básica 4 (la **imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC**, HB<sub>4</sub>).

**En cuarto lugar**, resultan destacables las investigaciones realizadas por Vidal (2011) a la hora de exponer a los que se enfrentan las empresas en la identificación, definición e implementación de acciones de RSC. Resulta especialmente significativo el hecho de que Vidal (2011) describe **cuatro bloques** que conformarían los principales retos empresariales para los que se proponen **soluciones estratégicas desde el campo de la RSC estratégica**. Estos bloques son

1. Relaciones estables y duraderas con *stakeholders*.
2. Crecimiento empresarial.
3. Proceso de internacionalización de las compañías.
4. Retención del talento y creación de marca interna.

**En los cuatro bloques aparecen contemplados aspectos relacionados con la comunicación y la imagen de marca. En el primero**, destaca la necesidad de alineación de las acciones de RSC con las actividades de comunicación. **En el segundo**, la estrategia de comunicación y marketing para atraer inversores. **En el tercero**, la definición de estructuras corporativas (marketing, finanzas, RRHH...) sólidas y eficientes para garantizar una adecuada diversificación internacional y, en el **cuarto** bloque, destaca la implementación de acciones de marketing y comunicación para atraer y retener talento.

**Esta investigación** tiene **contribuciones relevantes** al quedar contrastadas que las iniciativas de RSC **estratégica influyen positivamente en la exhibición de una imagen de marca sólida y**

**notoria (HB<sub>7</sub>) y que la imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC (HB<sub>4</sub>),** estando estos elementos presentes en los cuatro bloques descritos por Vidal (2011).

Tal como se explicó en el apartado dedicado a la metodología de la investigación, el modelo propuesto confirmó la relación entre el constructo imagen de marca y las tres variables que lo integran. Dicho constructo “imagen de marca”, según el análisis efectuado mediante PLS y *Bootstrap*, está significativamente relacionado con las variables 10, 11 y 12 pudiendo concluirse por tanto que la investigación de Vidal (2011) **queda desarrollada por el presente trabajo al proponer y contrastar que:**

- Las acciones RSC ayudan a mejorar la imagen de la compañía en la sociedad (v10).
- La marca de la compañía puede verse reforzada por la implantación de las iniciativas de RSC adecuadas (v11).

Asimismo, esta autora propone un **decálogo de la comunicación de la RSC** entre las que destacan algunas afirmaciones a las que esta investigación contribuye con conclusiones interesantes.

En líneas generales, dicho decálogo propone que la comunicación de la RSC debe estar orientada hacia la comunicación de la gestión empresarial y no sólo de la acción social y fundamenta que toda acción de marketing y comunicación debe tener contenido y bases sólidas, debe crear valor para la empresa que la efectúa, debe tener en cuenta a los grupos de interés y *stakeholders* al tiempo que fortalece las relaciones entre ellos y debe tener un componente de largo plazo.

Mediante el experimento empírico, la presente investigación contribuye a confirmar muchas de las propuestas del estudio de Vidal (2011) mediante la contrastación de hipótesis básicas relacionadas con el mismo. Tal como se explicó en el apartado dedicado a la metodología de la investigación, el **modelo propuesto confirmó la relación entre el constructo integrado por las variables de imagen de marca y el constructo estrategia. Este último constructo, según el análisis efectuado mediante PLS y *Bootstrap*, está significativamente relacionado** con las variables 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19. De entre estas, destacan especialmente las **siguientes variables por su contribución al desarrollo del estudio de Vidal (2011):**

- Una iniciativa de RSC será estratégica si se desarrolla en un horizonte de medio-largo plazo (v14).
- Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para generar beneficios sociales, medioambientales y económicos (v15).
- Una iniciativa de RSC será estratégica si es financieramente sostenible en el medio y largo plazo (v16).



- Una iniciativa de RSC será estratégica si está planificada para generar un impacto positivo en la capacidad competitiva de la compañía (v17).
- Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para la sociedad (v18).
- Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para los stakeholders (v19).

**En quinto lugar**, destaca el estudio de Cachinero (2011) referido a la **reputación y a la marca** como los **dos activos más valiosos**. Según este autor, este nuevo paradigma está trastocando los fundamentos tradicionales de la gestión directiva de las empresas. En el pasado, la creación de valor estaba asociada al ámbito operacional o a la cadena global de suministro y a la distribución, al márketing y la venta de los productos o servicios en un contexto donde el consumidor era el elemento alrededor del cual giraba la actividad de la organización: se producía, se distribuía, se comunicaba, se vendía y se facturaba para satisfacer una demanda real y patente o inducida y latente en el mercado. Y de acuerdo con este planteamiento, los directivos tenían como principal objetivo garantizar un retorno razonable para los accionistas e inversores. De acuerdo con el modelo de la Quíntuple Cuenta de Resultados (financiera, social, medioambiental, corporativa y equipo humano), también se produce un giro en la importancia de los mecanismos generadores de valor para un negocio.

De esta forma, la **Reputación** de una organización y su **Marca** son ahora los imanes que atraen y mantienen el interés y la relevancia hacia la propuesta de valor de una empresa. Así, los grupos de interés tomarán sus decisiones de compra no sólo sobre la base del binomio tradicional precio-calidad. Estas decisiones surgen ahora como resultado de una toma de decisiones relacionadas con una serie de factores mucho más complejos: i) el proyecto sostenible en el medio y largo plazo de un negocio, ii) el respeto por el medio ambiente, iii) la contribución a la preservación del entorno natural, iv) con el gobierno corporativo, las prácticas empresariales de los directivos y el respeto a los principios éticos generalmente asumidos, v) con el trato a los empleados y la oferta de proyectos de carrera, formación y empleabilidad satisfactorios y vi) con el compromiso con la sociedad, especialmente, con el mecenazgo cultural y, sobre todo, con la ayuda a los más desfavorecidos y, específicamente, con los sectores de la población en riesgo de exclusión social (Cachinero, 2011).

Reputación y Marca están ahora en el centro de la atención de las grandes empresas, las escuelas de negocios, las grandes consultoras y los centros de investigación. Se pretende así dotar a las organizaciones de mecanismos para cuantificar dicho valor generado y medir su progreso, estableciendo así objetivos medibles en el tiempo. Por ello, Marca y Reputación

están adquiriendo ya una gran importancia dentro de los balances de las compañías y por ello, la protección y el crecimiento de estos dos activos críticos para el negocio cobrarán una importancia “política” interna cada vez mayor<sup>1</sup>.

**La presente investigación desarrolla** el estudio de Cachinero (2011) en todo lo relativo a la Marca al quedar contrastado que el **carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca mejor que la de sus competidores (HB<sub>7</sub>)** y que la **imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC (HB<sub>4</sub>)**.

Por tanto, la selección de iniciativas de RSC estratégicas y alineadas con los negocios influirá positiva y directamente en el fortalecimiento de los atributos de **imagen de marca**, los que generará evidentes mejoras en la **reputación** de las compañías.

Asimismo, la presente investigación arroja luz sobre el concepto de mejora en los indicadores de la **reputación** empresarial, al quedar contrastadas las **hipótesis básicas número 6** (el carácter **estratégico de la RSC** favorece positivamente la consideración de ser una **referencia** para sus competidores en el futuro) y **número 8** (el **carácter estratégico** de la RSC favorece positivamente **la valoración** por el mercado frente a su competencia), estando ambos conceptos presentes en la base del concepto de reputación expuesto por Cachinero (2011)..

**En sexto lugar**, destaca el análisis efectuado por el Instituto de Análisis de Intangibles, integrado en Forética<sup>2</sup> (2013), desde donde se propone una revisión de la importancia del desarrollo de acciones de **marketing** encaminadas a **reforzar** una adecuada combinación de los **tangibles y los intangibles**. En la **comunicación** de los primeros, se engloban aquellas acciones de marketing dirigidas a dar relevancia a aspectos objetivos (y generalmente, cuantitativos) que integran la base operacional de la compañía: facturación, ventas y distribución. La comunicación se realiza generalmente hacia el cliente y se persigue un retorno centrado en el corto plazo (accountability). En la **comunicación de los intangibles** se incorporan aquellas acciones de marketing referidas a cuestiones relacionadas directamente con la propia entidad corporativa (y con marcado carácter cualitativo) entre los que destacan las acciones de desarrollo de marca, RSC, y RRHH. Su comunicación se efectúa hacia todos los grupos de interés y *stakeholders* y se pretende alcanzar una diferenciación sostenible en el futuro (Foretica, 2013).

---

<sup>1</sup> Las conexiones que esta corriente de pensamiento presenta en el marco de las contribuciones de esta investigación a las prácticas de gestión empresarial quedan recogidas en el siguiente apartado mediante interesantes ejemplos de aplicación de estos conceptos.

<sup>2</sup> Referenciado en la bibliografía.

Esta investigación contribuye a desarrollar la teoría propuesta por el IAI y Foretica (2013) al contrastar empíricamente diversas hipótesis básicas directamente relacionadas:

- En primer lugar, queda contrastado que el **carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca mejor que la de sus competidores** (HB<sub>7</sub>) y que la **imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC** (HB<sub>4</sub>). De esta forma, dado que estrategia y medio y largo plazo son conceptos relacionados, la teoría del IAI y Foretica (2013) encuentra en la presente investigación una contrastación empírica a su principal postulado: las acciones estratégicas desarrolladas sobre la marca favorecerán una diversificación sostenible en el futuro.
- Adicionalmente, y dado que el constructo “carácter estratégico de la RSC” está significativamente relacionado con las variables 14, 15, 16, 17, 18 y 19, se puede confirmar que existe una contribución a la teoría de los tangibles e intangibles desarrollada por el IAI y Foretica (2013), al concluirse que:
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si se desarrolla en un horizonte de medio-largo plazo (*condición necesaria para la definición de intangibles; Foretica, 2013*).
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para generar beneficios sociales, medioambientales y económicos (*condición necesaria para la definición de intangibles relacionados con la sostenibilidad; Foretica, 2013*).
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si es financieramente sostenible en el medio y largo plazo (*condición necesaria para la definición de intangibles; Foretica, 2013*).
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si está planificada para generar un impacto positivo en la capacidad competitiva de la compañía (*condición necesaria para la definición de intangibles relacionados con la diversificación sostenible en el futuro; Foretica, 2013*).
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para la sociedad (*condición necesaria para la definición de intangibles relacionados con los públicos objetivos de los intangibles; Foretica, 2013*).
  - Una iniciativa de RSC será estratégica si está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para los *stakeholders* (*condición necesaria para la definición de intangibles relacionados con los públicos objetivos de los intangibles; Foretica, 2013*).

Por último, **en séptimo lugar**, destacan por último las conclusiones alcanzadas por el estudio de Haanaes et al (2011) sobre la ventaja experimentada sobre los competidores por aquellas compañías que creen firmemente en el diseño e implantación de acciones estratégicas de sostenibilidad. Este estudio, desarrollado mediante un sencillo cuestionario contestado por ejecutivos de compañías de diversos países, sectores y tamaños, alcanza las conclusiones que se resumen en los siguientes puntos:

- En general, las compañías creen en la sostenibilidad, pero las diferencias en los niveles de inversión origina una división entre compañías “firmemente comprometidas” y compañías “conservadoras”.
- Las compañías “firmemente comprometidas” implementan estrategias basadas en el concepto de sostenibilidad y se basan en los conceptos de desempeño y resultados a la hora de analizar nuevas inversiones.
- Ambos tipos de compañías reconocen el beneficio de aplicar estrategias que incluyan aspectos relacionados con la eficiencia energética y la gestión de residuos.
- Ambos tipos de compañías reconocen el beneficio que en la **construcción de la marca** tiene el desarrollo de la reputación asociada con el concepto de sostenibilidad. Este **beneficio fue valorado** como el más importante por los ejecutivos de ambos tipos de compañías.
- Las compañías “firmemente comprometidas” se esfuerzan por medir financieramente los **beneficios intangibles** de las RSC estratégica (lealtad de los trabajadores, innovación, gestión de *stakeholders*), y les asignan una ponderación económica a la hora de implantar estrategias y tomar decisiones de negocio.
- Todas las compañías perciben que la **implantación de acciones estratégicas de RSC** es un concepto clave para mantener una **posición competitiva** en un mercado.

La presente investigación nuevamente **desarrolla y complementa** muchos de los hallazgos de Haanaes et al (2011) resumidos en los puntos anteriores. Las principales hipótesis básicas contrastadas que contribuyen al desarrollo de la teoría son, en este caso, las siguientes:

- **HB4:** La imagen de marca proyectada por las iniciativas de RSC influye positivamente en el carácter estratégico de la RSC.
- **HB5:** El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente una posición de liderazgo de mercado frente a sus competidores (*relacionada con la necesidad de implantar RSC estratégica para mantener una posición competitiva en el mercado; Haanaes et al, 2011*).
- **HB6:** El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consideración de ser una referencia para sus competidores en el futuro (*relacionada con la necesidad de*

*implantar RSC estratégica para mantener una posición competitiva en el mercado; Haanaes et al, 2011).*

- **HB7:** El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la exhibición de una imagen de marca mejor que la de sus competidores *(relacionada con el reconocimiento del beneficio que en la **construcción de la marca** tiene el desarrollo de la reputación asociada con el concepto de **sostenibilidad estratégica**; Haanaes et al, 2011).*
- **HB8:** El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la valoración por el mercado frente a su competencia *(relacionada con la conclusión de que las compañías exitosas implementan **estrategias** basadas en el concepto de **sostenibilidad** y se basan en los conceptos de **desempeño y resultados**; Haanaes et al, 2011).*
- **HB10:** El carácter estratégico de la RSC favorece positivamente la consecución de un mejor nivel de rentabilidad que su competencia *(relacionada con la conclusión de que las compañías “firmemente comprometidas” con la RSC estratégica se esfuerzan por medir financieramente los **beneficios intangibles** de las RSC estratégica y les asignan una **ponderación económica** a la hora de implantar estrategias y tomar decisiones de negocio; Haanaes et al, 2011).*

### 19.3. CONTRIBUCIÓN A LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL<sup>1</sup>

Los elementos del Modelo de RSC estratégica y los elementos de las dimensiones de la RSC estratégica han sido explicados en su vertiente más operativa. Esto proporcionará a los directivos un conjunto de herramientas de alto contenido operacional con cuya aplicación podrán decidir si una actividad determinada de RSC tiene o no sentido estratégico y por qué. En este sentido, resulta especialmente significativa la inclusión, cada vez más frecuentes, de aspectos relacionados con la RSC y la sostenibilidad en la valoración que **clientes públicos y privados** desarrollan a la hora de adjudicar proyectos o tomar decisiones sobre la compra de productos y servicios a terceros.

Por ello, no es extraño encontrar de forma habitual la especificación de requisitos por parte de **administraciones públicas** (gobiernos nacionales, regionales, ayuntamientos y otras municipalidades) de todo el mundo sobre aspectos relacionados con la RSC que afectan a la

---

<sup>1</sup> Abordada bajo la perspectiva de las “management implications” o implicaciones en aspectos relacionados con la gestión empresarial.

ejemplificación, por parte de los proveedores, de experiencias previas o planes concretos destinados a la disminución del impacto medioambiental y a la integración del proyecto en la comunidad local (gestión del impacto social).

Se reseñan a continuación algunos ejemplos que comienzan a tener ya en cuenta diversos aspectos comentados en la presente investigación.

En el **ámbito internacional**, destaca especialmente por su profundidad la “Guía de manejo socio-ambiental de la alcaldía de Medellín (Colombia)” que incluye en su índice los siguientes apartados ([www.medellin.gov.co/](http://www.medellin.gov.co/))<sup>1</sup>:

***Actividades básicas para el desarrollo de las obras de infraestructura urbana:***

- *Impactos asociados a las actividades para el desarrollo de proyectos de obra pública.*
- *Identificación de los impactos.*
- *Valoración de los impactos.*
- *Aplicación de la matriz para la clasificación de los proyectos.*
- *Estrategias de manejo socio-ambiental.*

***Plan de acción Socio-Ambiental en obra.***

***La gestión social en las obras públicas.***

- *Lineamientos metodológicos.*
- *Estrategias de la gestión social en obra pública.*

***La gestión ambiental en las obras públicas.***

- *Programa para el manejo de residuos sólidos (escombros, comunes y peligrosos).*
- *Programa para el control de emisiones atmosféricas.*
- *Programa de uso y almacenamiento adecuado de materiales de construcción (comunes y especiales).*
- *Programa para la protección del suelo.*
- *Programa para el manejo de maquinaria y equipos en la obra.*
- *Programa de prevención de la contaminación de cuerpos de agua y redes de servicios públicos.*
- *Programa para manejo de vegetación y el paisaje.*
- *Programa de señalización y desvíos.*
- *Programa de seguridad industrial y salud ocupacional de los empleados de la obra. 91*

***Manejo de contingencias.***

- *Riesgos.*
- *Estrategias de prevención.*

---

<sup>1</sup> Datos completos de acceso al site disponibles en las referencias bibliográficas.

- *Estrategias de control.*
- *Inundaciones y avalanchas.*
- *Accidentalidad de peatones.*
- *Deslizamientos.*
- *Incendios.*

***Trámites ambientales y seguimiento a la gestión socio ambiental.***

- *Trámites ambientales.*
- *Seguimiento a la gestión socio ambiental por parte de la interventoría del contrato.*

Por cuestión de espacio, se adjuntan en los anexos ejemplos de “implicaciones en la gestión” relativas al ámbito internacional de otras localizaciones geográficas en las cuales, las autoridades locales o regionales destacan la obligación de presentar soluciones a cuestiones medioambientales y sociales como condición *sine qua non* para resultar adjudicatarios de proyectos. Así, se recogen referencias documentadas completamente sobre los concursos para la adjudicación de contratos en los siguientes lugares:

- Distrito de riego en Tolima (Colombia).
- Embalse de la presa general de Colombia.
- Obras del metro de Santiago (Chile),
- Presa de Hidrotiungo (Colombia).
- Prácticas de RSC (vertiente social) de obligado cumplimiento para trabajadores de Lima (Perú).

En todas estas **referencias**, aparece como rasgo común la descripción de requerimientos relacionados con muchos de los **apartados estudiados** en la presente **investigación**: estudios de **impacto medioambiental**, prácticas de **prevención de riesgos** laborales, **normativa** internacional aplicable para la regulación de **relaciones** con las **comunidades** con privilegios previos (comunidades indígenas o primitivamente establecidas). En algunos de ellos, incluso se esboza de forma tímida la necesidad de diseñar **planes** reales de **comunicación** (incluyendo **publicidad**, comunicación a través de **publicity** y acciones de **relaciones institucionales**) que vienen a confirmar de forma práctica la preocupación mostrada por gobiernos y autoridades a la hora de comunicar adecuadamente proyectos que, de una forma u otra, impactan en el apartado social, medioambiental o en la relación con las comunidades locales. Dicha confirmación aparece de esta forma como una posible respuesta a las tesis planteadas al inicio de este estudio sobre la necesidad de enriquecer los escasos modelos existentes hasta la fecha con aspectos que nos permitiesen profundizar en la relación entre acciones de RSC, desarrollo de negocio y estrategia de imagen y comunicación de las compañías.

En el ámbito nacional, y siguiendo el mismo esquema aplicado anteriormente, resultan también destacables diversos ejemplos<sup>1</sup> reales de gobiernos autonómicos o locales que confieren un gran valor a las experiencias aportadas (o en su caso, a las soluciones originales planteadas) en aspectos relacionados con la RSC y la sostenibilidad. Tras un exhaustivo análisis realizado en este sentido, se han seleccionado los siguientes por profundidad, complejidad o variedad de materias relacionadas con prácticas de responsabilidad social corporativa:

- Pliego oficial del concurso para la búsqueda de la **mejor solución de eficiencia energética** del Centro Social de Vigo (Pontevedra).
- Pliego oficial del concurso para la **construcción sostenible** de una **promoción de viviendas** en la ciudad autónoma de Ceuta.
- Pliego oficial para la **construcción energéticamente eficiente** del Hospital del Alcázar de San Juan (Ciudad Real).

Los principales clientes en estos casos son clientes como el Ministerio del Interior, el Ministerio de Fomento, la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, SEPES o la sociedad estatal de instituciones penitenciarias. En estos ejemplos, aparece como un **requisito necesario la descripción**, por parte de los aspirantes a la consecución de un contrato (empresas energéticas, constructoras, ingenierías o empresas del sector químico) **de soluciones que aporten un valor añadido diferencial en prácticas medioambientales, salud y seguridad en el puesto de trabajo, y viabilidad a la hora de definir e implantar planes de comunicación que mejoren o incrementen la notoriedad de los proyectos desarrollados** por las distintas autoridades regionales o locales.

Dentro de las contribuciones que este estudio pueda tener en los aspectos relacionados con la gestión práctica empresarial merecen una mención especial las iniciativas desarrolladas por diversas compañías a la hora de desarrollar un **cuadro de mandos** que permita medir de forma objetiva la importancia que las prácticas de RSC y gobierno corporativo tienen para dichas compañías, llegando incluso a vincular parte de la retribución de directivos y gerentes a la consecución de una serie de objetivos que engloban aspectos mencionados en esta investigación y que seguro podrían enriquecerse con algunos de los hallazgos aquí planteados. Estos están especialmente relacionados con la inclusión de un mayor número de **indicadores relacionados con la imagen y el impacto en la marca** de la compañía de aquellas acciones de RSC identificadas como estratégicas.

---

<sup>1</sup> En los anexos aparece una selección (por razones de espacio de los originales, no es posible adjuntarlos de forma completa) de los pliegos oficiales de los ejemplos mencionados.



Sin hacerlo de forma exhaustiva<sup>1</sup>, me parece interesante destacar alguno de estos ejemplos reales incidiendo en los principales objetivos planteados por algunas de estas compañías en términos de enunciado, seguimiento y puntuación final en función del resultado conseguido. En este sentido, los objetivos han sido agrupados en torno a siete apartados para facilitar la valoración de las distintas iniciativas de RSC, a saber, **entorno y medioambiente**, sociedad, **personas**, **círculo de valor**, **rendición de cuentas**, **difusión y liderazgo** y **grupos de interés/stakeholders**. El contenido completo aparece recogido en los anexos, siendo los principales epígrafes de los mismos los que se reflejan a continuación:

*RESUMEN PRINCIPALES OBJETIVOS PLAN DIRECTOR 2013 DE SOSTENIBILIDAD (COMPAÑÍA DEL IBEX 35) COMO EJEMPLO REAL DE IMPLICACIONES EN LA GESTION EMPRESARIAL DE ASPECTOS DE RSC QUE SON CONSIDERADOS ESTRATÉGICOS.*

*Área entorno (medioambiente).*

- Objetivo 1: reducir un 5% las emisiones de CO2/ventas.
  - Indicador: % de reducción de emisiones de CO2/ventas
- Objetivo 2: reducir un 5% sobre 2012 el ratio de energía consumida/ventas
  - Indicador: % de reducción del ratio de energía consumida/ventas
- Objetivo 3; cálculo de la huella de carbono generada en un piloto de 15 proveedores.
  - Listado de proveedores<sup>2</sup>, tipo de actividad y resultados del cálculo.

*Área social.*

- Objetivo 1: realización de un piloto de evaluación de impacto social de un proyecto
  - Indicador: resumen del piloto realizado, incluyendo descripción del mismo, principales impactos y conclusiones.

*Área personas.*

- Objetivo 1: nuevas certificaciones OHSAS en Chile y Canadá.
  - Indicador: adjuntar evidencia de la certificación.
- Objetivo 2: alcanzar el % de 2,85 en contratación de empleo equivalente de personas con capacidades diferentes.
  - Indicador: % alcanzado.
- Objetivo 3: implantación del sistema de gestión de igualdad y detección de entornos sociales y económicos donde exista riesgo para la igualdad.

---

<sup>1</sup> Los documentos completos se han incluido en el anexo.

<sup>2</sup> Aparecen desglosados en los anexos.

- Indicador: informes de auditoría interna del departamento de calidad y PRL

#### *Área círculo de valor.*

- Objetivo 1: cumplimentación de un cuestionario de autoevaluación en materia de sostenibilidad por 125 proveedores nacionales y 30 internacionales.
  - Indicador: número de cuestionarios contestados por proveedores.
- Objetivo 2: elaborar lista de 45 productos y servicios sostenibles y realizar 4 licitaciones que incluyan productos/servicios de dicho catálogo
  - Indicador: listado productos/servicios sostenibles y nombre de los empleados en las correspondientes licitaciones.
- Objetivo 3: inscribir a 50 proveedores en cursos de formación en sostenibilidad.
  - Indicador: número de proveedores inscritos que superan los cursos.

#### *Rendición de cuentas.*

- Objetivo 1: rendición de cuentas de los indicadores ambientales y sociales.
  - Indicador: lista de indicadores cumplimentada.

#### *Área liderazgo y difusión.*

- Objetivo 1: difusión de los principios de sostenibilidad y responsabilidad social entre 300 proveedores nacionales e internacionales.
  - Indicador: número de proveedores entre los que se difunden los principios.
- Objetivo 2: difusión del plan director de sostenibilidad a empleados
  - Indicador: breve informe de iniciativas realizadas para la difusión de dicho plan.
- Objetivo 3: desarrollo iniciativa “jornada de sostenibilidad” en al menos 30 colegios de hijos de empleados de la compañía.
  - Indicador: breve informe de iniciativas realizadas para la difusión del plan de sostenibilidad de la compañía.

#### *Área grupos de interés (stakeholders).*

- Objetivo 1: informar al menos de 3 acciones específicas en materia de sostenibilidad social y medioambiental a grupos de interés.
  - Indicador: número de actuaciones desarrolladas.

### 19.3.1. VENTAJAS DE APLICAR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A LAS INICIATIVAS DE RSC.

Llegados a este punto, se puede afirmar que la responsabilidad social corporativa ha sido uno de los fenómenos recientes del ámbito empresarial que más notoriedad y expectación ha generado en los últimos años (Doty y Glick, 1994). En este sentido, son cada vez más numerosos los ejemplos que arrojan luz sobre los beneficios que generan el desarrollo de iniciativas de RSC y las asociaciones y colaboraciones (*partnerships*) beneficiosas para la sociedad y el medio ambiente (Ashford, 1989). Esta situación refleja un amplio entendimiento de los beneficios potenciales que pueden derivarse para las compañías y, de forma especial, para la evolución del grado de madurez “social” alcanzado por las organizaciones (Griffen y Mahon, 1997). Ambas perspectivas, nos hablan del potencial de creación de valor como base para las futuras implantaciones de RSC.

Una de las principales **conclusiones** a las que llega tras este exhaustivo análisis es que resulta absolutamente necesario reflexionar sobre el debate de cómo hacer que la RSC sea una parte integral del **pensamiento estratégico** principal (*core thinking*<sup>1</sup>), dejando, en su lugar, de ser percibida como una actividad que se ejecuta por motivos estéticos, por moda, o por mero seguimiento de lo establecido por el resto de actores del sector al que una empresa pertenece (Ibrahim y Angelidis, 1991, 1995 y 1997).

La cuestión será entonces determinar dónde debe tener lugar esta “conversación pausada, enfocada y realista” (Mirvis, 2009) que favorezca la reflexión sobre qué acciones de RSC resultan ya prácticamente imprescindible desarrollar. Muchos de los estudios sobre RSC están liderados bien por el mundo académico, bien por ejecutivos procedentes de estas áreas. A pesar de que es normal que así sea, esto pone de manifiesto la duda sobre cuál es la mejor forma de vincular (o de ayudar a estos ejecutivos a vincular) a los niveles directivos más elevados (Hemingway y Maclagan, 2004) que son los responsables de tomar decisiones estratégicas y establecer la misión y visión de las empresas y, de forma particular, a la siguiente generación de líderes que se enfrentarán a mayores presiones globales y a problemas sociales más agudos que los vividos en épocas anteriores.

Como consecuencia de esta conclusión general, surgen otras conclusiones en forma de retos (o necesidades) que deberían ayudar al desarrollo e implantación de iniciativas de RSC: la necesidad de posicionar a la RSC en la mesa de decisiones estratégicas, la necesidad de

---

<sup>1</sup> *Core thinking* hace referencia al cuerpo estratégico principal que inspira la actividad principal de la organización.

expandir la ambición estratégica de la RSC y, por último, el refuerzo de los principales valores corporativos tanto en el ámbito interno como en el externo.

### 19.3.2. PRINCIPALES RETOS.

A la vista de la bibliografía revisada, y teniendo en cuenta las últimas tendencias identificadas en los más recientes artículos de opinión, se puede sugerir que existen **tres retos básicos** a la hora de **convertir las iniciativas de RSC en un imperativo estratégico y en una oportunidad de negocio para las empresas**. De la misma forma, se establecen diversas alternativas para superar con éxito dichos retos.

#### *1. Posicionar la RSC en la mesa de decisiones estratégicas.*

Con el objetivo de desplegar todo su potencial, la RSC debe focalizarse en las principales áreas de interacción entre la empresa y su entorno, desarrollando actividades de creación de valor en el centro de su agenda estratégica (Aupperle et al, 1985). El reto es dotar a las RSC de un carácter innovador coincidiendo con el momento en que las estrategias del negocio estén siendo exploradas y decididas. ¿Cómo se puede lograr que las distintas iniciativas de RSC formen parte integral de las herramientas estratégica puestas a disposición de los líderes de las unidades de negocio?

**Primero**, los beneficios potenciales de la RSC –y los de los proyectos colaborativos relacionados con esta área– necesitan demostrar de forma práctica sus aportaciones con el objetivo de influir positivamente en la corriente de pensamiento de los niveles directivos superiores, de forma que éstos puedan identificar y reconocer las oportunidades específicas que dichas iniciativas puedan ofrecer. Por ello es tan necesario y tan importante compartir los aprendizajes –eminentemente prácticos– logrados por la RSC. **Segundo**, los ejecutivos clave del área de RSC deben participar activamente en el proceso de definición de estrategias principales (*core strategy*) de la compañía (Dentchev, 2004). **Por último**, la RSC debe dejar de ser una función separada y convertirse en un conjunto de habilidades requeridas y valoradas por los líderes de todas las unidades de negocio como parte de las soluciones innovadoras para resolver problemas críticos.

#### *2. Expandir la ambición estratégica de la RSC.*

Algunos autores han descrito la recepción positiva que las actividades de RSC han tenido en sus organizaciones en los campos de la filantropía y la colaboración en proyectos sociales (Swanson, 1999). El punto de partida de cualquier estrategia de RSC debería ser la

recopilación de todas las actividades de RSC puestas en marcha, siendo muy claros a la hora de definir la intención principal de las mismas y su encaje en el portafolio global de actividades analizadas e implementadas. Allí donde se identifiquen actividades de RSC fundamentalmente filantrópicas por naturaleza, se podrán establecer unas bases sólidas para construir la reputación de la compañía y la participación de sus empleados. La filantropía presenta también otras ventajas obvias: es relativamente fácil de implementar, permite unos ciertos niveles de desgravación fiscal y requiere un menor esfuerzo (y también, una menor participación) de los distintos niveles de las organizaciones.

Las preguntas que surgen tras analizar este enfoque son: ¿Cuáles son los beneficios que quedan fuera de alcance, tanto para la sociedad como para el negocio? ¿Qué oportunidades no están siendo tomadas en consideración? El reto, por tanto, pasa por ampliar las ambiciones estratégicas de la RSC y caminar de forma activa hacia proyectos participativos y colaborativos con otras entidades e instituciones donde aparecerán mayores oportunidades. Esta ampliación y esta expansión significan ir más allá de las prácticas convencionales.

A pesar de que resulta extremadamente motivador comprobar el creciente reconocimiento de los beneficios de la RSC a la hora de construir la vinculación de los empleados, esto es sólo la punta del iceberg (Greening y Turban, 2000<sup>1</sup>). En buena parte de los ejemplos que serán mencionados posteriormente, las matrices de los beneficios establecen un conjunto de ambiciones mucho más amplio centradas tanto en el corto como en el largo plazo, así como en la definición de beneficios tangibles e intangibles tanto para la sociedad como para las empresas.

¿Cómo se pueden ampliar las ambiciones de la compañía de manera similar? ¿A quién necesitamos vincular, especialmente entre los principales líderes de las áreas de negocio, para lograr nuevas perspectivas que cuestionen la práctica habitual y rutinaria? (Donaldson y Preston, 1995 y véase también Windsor, 1992 y Jones, 1995<sup>2</sup>)

### ***3. Refuerzo de los principales valores, interna y externamente.***

A la hora de describir la visión corporativa y las estrategias de la compañía, normalmente aparecen referencias a los principales (*core*) valores de las compañías que dan forma al comportamiento individual (Epstein, 1987) de las empresas y a las expectativas sobre cómo interactuará la estrategia de la compañía con la estrategia de las iniciativas de RSC. Lo más

---

<sup>1</sup> Véase también “*Economist authors, 2006*”, sobre los ensayos publicados bajo el título “*A survey of China on ecogreening*”.

<sup>2</sup> Sobre procesos asociados a la descripción e influencia de los stakeholders desde la perspectiva de la comunicación con los grupos empresariales de referencia.

frecuente es limitar la discusión sobre los principales valores al comportamiento, a las pautas y las acciones internas de las compañías. Sin embargo, la pregunta que surge es si no deberían también los niveles directivos prestar atención a cómo las compañías viven y despliegan sus principales valores en su interacción en la gestión y en el desarrollo de su relación con los distintos grupos de *stakeholders*<sup>1</sup>. Las empresas tienen un claro impacto en la sociedad y viceversa, y por tanto, hay una necesidad de reconocer e identificar las responsabilidades mutuas que ambas partes representan (Logsdon, 1997).

Dentro de la sociedad, la confianza en las empresas se encuentra todavía en niveles bajos. De esta manera, el escrutinio público de las firmas es constante (McGuire et al, 1988) y se observa una tendencia a considerar, entre los criterios de elección de los consumidores, la reputación y el valor de los suministradores, siendo plenamente conscientes que las generaciones venideras elegirán como lugares para trabajar aquellas empresas cuyos valores encajen con los suyos (McMahon, 1986). Para los negocios, un reto potencial consiste en determinar si la forma en la que operan externamente –y no sólo internamente –tendrá en última instancia un impacto sobre su “licencia (moral) para hacer negocios” (Wood y Jones, 1995). Muchas empresas con un enfoque estratégico en sus actividades de RSC reconocen esta simbiosis y construyen sus actividades en torno a valores sólidos, viviendo y compartiendo estos valores tanto externa como internamente.

De esta forma, no se pueden defender los proyectos colaborativos en términos de RSC por el simple hecho de reforzar los principales valores de la compañía pues entonces estaríamos entrando en el terreno de la búsqueda simple de publicidad (ver apartado sobre el quinto elemento del filtro estratégico<sup>2</sup>). Pero conforme se consideran los beneficios de una iniciativa potencial, es necesario tener en cuenta –de forma especial– el impacto en los valores corporativos. Si no es posible identificar un vínculo directo con ellos, se debe pensar entonces sobre cómo crearlo – por ejemplo, reforzando los valores a través de la vinculación de los empleados o mediante el desarrollo de relaciones externas basadas en la iniciativa objeto de análisis (Elkington, 1998 y véase también Goodpaster y Matthews, 1982<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Véanse también los estudios ya mencionados en capítulos anteriores del mencionado trabajo desarrollados por Carroll (1991, 1993 y 1999).

<sup>2</sup> Véase apartado 12 referido a RSC y Comunicación.

<sup>3</sup> En la investigación realizada que lleva por título: “*Can a corporation have a conscient thought on socials?*” (en castellano, ¿Pueden las corporaciones tener un pensamiento consciente en materia social?).

### 19.3.3. DESARROLLO FUTURO

Como punto de partida, se estima necesario motivar y convencer a los líderes de los negocios en la labor de identificar dos o tres puntos de interacción con la sociedad. A continuación, se deberá describir qué puede ofrecer la compañía en términos de capacidades, conocimiento, recursos y relaciones institucionales, todo ello con el objetivo de establecer la ventaja diferencial a la hora de dar respuesta a los retos identificados, tanto para el negocio como para la sociedad. En este sentido, será fundamental considerar lo que los distintos socios (*partners*) pueden ofrecer a la hora de complementar todo aquello que la compañía puede aportar a dichos retos (Barney, 2006).

Buena parte de las ideas apuntadas pueden ser ilustradas mediante el ejemplo de Unilever–Kericho<sup>1</sup>, el cual describe una interacción crítica entre las empresas y la sociedad a la hora de tratar con materias primas (té en concreto). El análisis de las posibles fortalezas complementarias de un acuerdo de común colaboración (*partnership*) podría generar una guía de análisis colaborativo para el desarrollo de iniciativas presentes y futuras, tal como queda descrito en la siguiente tabla 39.

De esta manera, se pueden emplear estas guías de análisis colaborativo como punto de partida para identificar problemas existentes y para discutir sobre ellos con los *stakeholders* internos clave y los socios externos potenciales.

En un mundo de creciente implantación tecnológica, tal vez aparezcan en un futuro cercano algún tipo de agencia dedicada a facilitar el establecimiento de contactos institucionales en el campo de la RSC, donde los socios y colaboradores potenciales puedan compartir las mencionadas guías de análisis colaborativo, encontrando entidades con las que compartir e implementar las iniciativas de RSC, tal como queda patente en el ejemplo de Unilever (2009 y 2011) y las comunidades locales de agricultores expertos en té.

A medida que la discusión avanza, estas guías de análisis colaborativo pueden también ayudar a las empresas y sus socios a construir la matriz de beneficios así como servir de caso práctico para las iniciativas de acuerdos de colaboración con terceros en materia de RSC.

En este tipo de procesos, los ejecutivos del área de RSC pueden realmente comenzar a deslizar en la agenda estratégica de los líderes de los negocios (Rutherford et al, 1997) aquellas iniciativas de RSC basadas en retos reales, donde se aportan soluciones reales y donde se analiza el impacto real en los beneficios para todas las partes vinculadas al proyecto (Brickson, 2007).

---

<sup>1</sup> <http://www.rainforest-alliance.org/publications/kericho>.

**TABLA 39: Fortalezas complementarias en acuerdos partnership empresa-proveedor.**

Área de Negocio de té Unilever	Socios ideales
<p><b>Retos Estratégicos:</b> Asegurar la sostenibilidad del suministro de materias primas básicas para el negocio; mejorar la reputación corporativa</p>	<p><b>Retos Estratégicos:</b> Incrementar los ingresos, las capacidades y habilidades de los agricultores; asegurar una fuente de ingresos a largo plazo a través de proyectos de agricultura sostenible.</p>
<p><b>Qué ofrece Unilever:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras permanentes y de gran volumen de té</li> <li>• Conocimientos del área agrícola y experiencia orientada a la mejora de la calidad de los procesos de siembra y cosecha.</li> <li>• Perspectiva a largo plazo para permitir la consecución de beneficios mutuos.</li> <li>• Compromiso medioambiental.</li> <li>• Reputación y desarrollo de relaciones para construir una relación de confianza y atraer socios con buena reputación y buenas prácticas de gobierno (ONG 's, gobiernos,...)</li> </ul>	<p><b>Qué puede ofrecer un socio ideal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una masa crítica de agricultores y comunidades de cultivo preparada para trabajar en conjunto, mejorando así la sostenibilidad y la calidad del suministro de té—por ejemplo, comunidades que reconozcan el potencial de alcanzar beneficios mutuos y estén comprometidas con su consecución.</li> <li>• Desarrollo de relaciones con gobiernos locales y regionales (y potencialmente, inversores) para apoyar la implantación de mejoras en procesos de agricultura sostenible y gestión medioambiental.</li> <li>• Socios locales con la energía, conocimientos y experiencia sobre la conservación del hábitat local.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir consulta página web de UNILEVER (2009 y 2011).*



Esto debe traducirse en una herramienta que sirva a los directivos para identificar las oportunidades, compartir ejemplos concretos y reales y desarrollar una corriente de pensamiento mucho más amplia en términos de soluciones y próximos pasos.

Por tanto, el desarrollo de proyectos de RSC con socios colaborativos puede sentar las bases para aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Los ejemplos explicados confirman que la situación actual está estableciendo una plataforma desde la cual la RSC será absorbida dentro de la estrategia principal de la compañía en lugar de ser un área en busca de una etiqueta que la catalogue dentro de las corporaciones. **El carácter estratégico de la RSC debe llevar a las compañías a compartir sus experiencias, a dar forma a los portafolios de productos/servicios, a desarrollar las guías de análisis de colaboración y las matrices de beneficios y a retar a las comunidades empresariales a continuar cambiando sus esquemas mentales con el objetivo de mejorar** (Pinch y Bijker, 1987).

#### 19.3.4. CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE RSC ESTRATÉGICA

Las empresas se enfrentan a grandes presiones procedentes de los gobiernos, competidores y empleados a la hora de jugar un papel determinante en la solución del conjunto de problemas medioambientales, sociales de buen gobierno corporativo –y que van desde el cambio climático hasta el control de la obesidad pasando por la observación y el respeto de los derechos humanos –dentro de la cadena de suministro de las compañías.

Durante los últimos años, muchas de estas organizaciones han respondido desarrollando programas de responsabilidad<sup>1</sup> social corporativa o iniciativas de sostenibilidad para cumplir así su contrato con la sociedad mediante la solución (al menos parcial) de los mencionados problemas<sup>2</sup>.

La recopilación de datos necesarios para justificar inversiones consistentes y estratégicas en iniciativas de RSC puede ser una tarea difícil, pero sin esta fuente de información los directivos y los inversores verán estos programas como algo separado de la estrategia general de las empresas o como algo no relacionado con la creación de valor para los accionistas (Clarkson, 1991 y 1995).

Algunas compañías han hecho grandes progresos implementando fórmulas de seguimiento para tratar de cuantificar algunas variables que arrojen luz sobre el grado de cumplimiento de los objetivos en su vertiente climática/medioambiental (número de toneladas de CO<sub>2</sub>

---

<sup>1</sup> En este sentido, al cierre de estas páginas resulta muy interesante la campaña de Coca-Cola en contra de la obesidad lanzada en todo el mundo (marzo/abril 2013) y abanderada por el anuncio que lleva como título: “¿Y si nos levantamos...?” (<http://www.youtube.com/watch?v=z6XBKF49nDQ>)

<sup>2</sup> Mckinsey Quarterly identificado en las referencias bibliográficas al final del trabajo.

emitidas/evitadas) o social (por ejemplo, el número de estudiantes que siguen programas relacionados con la RSC y la sostenibilidad). Pero con demasiada frecuencia han encontrado dificultades a la hora de ligar estos indicadores con el impacto financiero real obtenido. Otras compañías han insistido en el hecho de que los mencionados programas de RSC o bien no tienen un efecto directo en la creación de valor (sí reconocen la generación de un valor indirecto, y centrado en el medio y largo plazo) o bien están demasiado comprendidas dentro del negocio principal de la compañía y por tanto resulta demasiado complicado separarlas para obtener un significado medible: por ejemplo, puede llegar a ser muy complicado separar el impacto financiero de trabajar en la dirección de lograr productos más sanos del impacto que en otros aspectos, como el precio y/o la calidad, pueda tener una determinada iniciativa de RSC (Ciulla, 1994)

Aun así, muchas empresas son reconocidas por crear valor real a través de sus acciones medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo – mediante su impacto en incrementos de la cifra de ventas, reducciones de costes o reducción de riesgos –y algunas otras organizaciones han desarrollado una serie de análisis y modelos con el objetivo medir incluso el valor indirecto que en el largo plazo crearán los programas de respeto medioambiental, social y de buen gobierno (Edmondson y Carroll, 1999).

No resulta sorprendente que aquéllas que son consideradas como las mejores organizaciones son las que **crean valor financiero coincidiendo con los criterios que más valoran los mercados**: crecimiento, retorno de capital, gestión de riesgos, y calidad de la dirección y gestión de las compañías.

Por tanto, y de todo lo expuesto anteriormente será necesario reflexionar sobre la urgencia de replantear aquellas actividades de RSC que no creen valor en algunos de estos términos expuestos en este apartado.

### 19.3.5. CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE PROGRAMAS SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES Y DE BUEN GOBIERNO.

Las actividades de RSC y sostenibilidad centradas en la implementación de programas sociales, de buen gobierno corporativo y de respeto al medio ambiente, son susceptibles de crear valor más allá de las áreas relacionadas con la generación de crecimiento, la mejora en los retornos de capital, la reducción del riesgo en su sentido más amplio y la mejora de la calidad de la gestión y dirección de la compañía (Frederick, 1995).

En este sentido, y según el informe de McKinsey (McKinsey 2008 y 2009), la mejor forma en la que las practicas medioambientales, sociales y de buen gobierno pueden crear valor es a

través de la mejora de la reputación de la compañía y de la actitud de sus *stakeholders* sobre las acciones concretas y tangibles que las organizaciones ponen en marcha (Kusyk y Lozano, 2007).

Además, durante mucho tiempo ha sido comúnmente aceptado que los objetivos financieramente valorables —como la mejoría de los marcos regulatorios, la política de precios, el incremento en ventas, la reducción del riesgo de boicots y la retención del talento— dependerán, al menos parcialmente, de la reputación que la compañía posea en aspectos sociales, medioambientales y de buen gobierno corporativo que cumplan las necesidades de las distintas comunidades y sean capaces de ir más allá —anticipándose incluso— de los requisitos del regulador y de las normas —formales o no— de la industria en la que se opera. Sin embargo, (Friedman, 1970), estos programas de responsabilidad social corporativa pueden crear valor de muchas más formas que las mencionadas (apoyo al crecimiento, mejora del retorno de capital, reducción de riesgos y mejora de las prácticas de gobierno corporativo). El desglose de estas actividades de creación de valor facilitará la comunicación y la comprensión por parte de los inversores y de los profesionales financieros con quienes la compañía mantiene relaciones.

## **A) CRECIMIENTO.**

Los casos objeto de estudio (Mckinsey Quarterly Report, 2008 y 2009) sugieren cinco áreas sobre las que las actividades de RSC logran un impacto demostrable en términos de crecimiento, desarrollando, en algunos de los casos, trabajos realizados por diversos autores a lo largo de los últimos quince años (véase Lerner y Fryxel, 1998, *Comission of European Communities*, 2002, y Nag et al, 2007<sup>1</sup>).

### ***Nuevos Mercados.***

IBM (IBM *annual report* 2010 y 2011) ha empleado programas medioambientales, sociales y de buen gobierno favorecer y apoyar su presencia en nuevos mercados. Por ejemplo, la compañía utiliza una herramienta específica para pequeñas y medianas empresas (*Small and Medium Enterprise (SME Toolkit)*)<sup>2</sup> para llevar a cabo un seguimiento de los *stakeholders* locales, incluyendo representantes de los gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG's). En colaboración con la Corporación Financiera Internacional (pertenciente al Banco Mundial), el Banco ICICI (India), el Banco Real (Brasil), y Dun & Bradstreet Singapur,

---

<sup>1</sup> Véase también O'Fallen y Butterfield (1995).

<sup>2</sup> Conjunto de herramientas.

IBM está ofreciendo, de forma gratuita, recursos basados en el uso de Internet relacionados con aplicaciones de gestión de negocio a pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo. Existen una treintena de aplicaciones específicas para pymes en dieciséis idiomas distintos. En este sentido, ayudar y colaborar a la construcción de dichos negocios no solo mejora la reputación de IBM (IBM 2010 y 2011) y las relaciones institucionales con nuevos mercados sino que además contribuyen, de manera decisiva, a sentar las bases de una futura relación comercial con compañías que en un futuro podrían convertirse en clientes de la compañía.

### ***Nuevos productos.***

IBM<sup>1</sup> (IBM, 2010 y 2011) ha desarrollado en el último lustro productos verdes relacionados con diversos tipos de centros de datos, que contribuyen al crecimiento de la compañía, permitiéndola ofrecer soluciones que tienen en cuenta las preocupaciones medioambientales de los clientes. De nuevo, una colaboración entre IBM y la Fundación para la conservación de la Naturaleza está desarrollando tecnología de imagen en 3D para ayudar en los procesos de mejora de la calidad del agua para consumo humano y de regadío. Este proyecto aplica las tecnologías existentes de IBM en una serie de sensores que se comunican sin cables (*wireless*) con un sistema central de gestión de datos, todo ello con el objetivo de suministrar a los decisores informes y resúmenes de seguimiento que acumulan datos sobre la evolución de los indicadores de la calidad del agua. Esto ayuda a tomar decisiones que inciden positivamente, gracias al seguimiento en tiempo real, en la gestión del ciclo del agua. Asimismo, también en este caso, además de mejorar un aspecto medioambiental, se genera una clara oportunidad de negocio futuro.

### ***Nuevos clientes.***

Telefónica (Telefónica, 2010 y 2012) ha desarrollado nuevos productos y servicios pensados para clientes con más de 60 años. Con el objetivo de ayudar a superar lo que la compañía llama “la barrera del conocimiento”, ha colaborado con diversas asociaciones en un esfuerzo en introducir a jubilados en los beneficios de las nuevas tecnologías —enseñándoles, por ejemplo, a comunicarse con sus nietos cuando éstos viven en otras ciudades o países.

---

<sup>1</sup> Los ejemplos referidos a IBM y al resto de corporaciones mencionadas en el presente apartado han sido recopilados de las memorias anuales de dichas compañías, dentro del apartado en el que se desarrolla la memoria de sostenibilidad (también denominadas como “memoria ecoeficiente o memoria de RSC”).

La compañía, de esta manera, satisface una necesidad social ayudando a este segmento de la pirámide poblacional a usar nuevas tecnologías al mismo tiempo que desarrolla una base de consumidores en un segmento con bajos niveles de penetración pero enorme potencial por la disponibilidad de tiempo libre y por el tamaño que representan en las sociedades modernas.

### ***Cuota de mercado.***

Coca-Cola (*The Coca-Cola Company*, 2010, 2011 y 2012) ha mostrado cómo una compañía puede emplear prácticas destacadas de respeto medioambiental con el objetivo de incrementar sus ventas. Sus nuevas vitrinas refrigeradas eKOfreshment, sus máquinas vending y sus dispensadores del canal de consumo inmediato (canal HORECA) son mucho más ecológicas que sus predecesoras: no solo eliminan completamente el uso de hidrofluorocarbonos (gases de efecto invernadero) como refrigerante sino que además han implementado un sistema de gestión energética que Coca-Cola ha desarrollado para reducir los niveles de energía consumidos por las máquinas mencionadas. Unidas todas estas mejoras e innovaciones, es posible incrementar la eficiencia energética de los equipos hasta en un 35 por ciento. La compañía destaca además los beneficios para los distribuidores —especialmente los ahorros financieros procedentes de la eficiencia energéticas— y puede solicitar mejores espacios o espacios preferenciales en las tiendas a cambio del suministro de equipos más eficientes.

### ***Innovación.***

Dow Chemical (McKinsey Quarterly 2009) se ha comprometido a conseguir en 2015 al menos **tres grandes retos** en cuatro áreas: un suministro adecuado y accesible de alimentos, hogares dignos, suministro sostenible de agua y mejora en servicios de salud y seguridad personal. Todos ellos tienen conexión con algún negocio ya existente o, al menos, previsto por la empresa. Dow Chemical (McKinsey Quarterly 2009) ya ha obtenido algunos progresos en su iniciativa de “Logros en los Retos Mundiales”, mediante la utilización, por ejemplo, de los aprendizajes sobre purificación de aguas y plásticos para suministrar inversiones (venture capital) y garantías de devolución de préstamos a un emprendedor social en India y otro en México quienes han desarrollado un sistema gratuito de purificación y filtrado de agua para las comunidades afectadas por restricciones en el consumo de agua de esas zonas de actuación. El objetivo último de esta iniciativa es vender nuevos productos a precios razonables, satisfaciendo así las necesidades sociales al tiempo que contribuye a la cuenta de resultados de Dow Chemical (McKinsey Quarterly 2009) con un horizonte de medio y largo plazo y con un

objetivo de cobertura de, al menos, costes variables y parte de los fijos (los considerados en los estándares de amortización anual de equipos).

## **B) RETORNO SOBRE EL CAPITAL.**

Se han observado compañías que generan retornos de capital procedentes de sus programas medioambientales, sociales y de buen gobierno desde diversas perspectivas —muchas de ellas basadas en eficiencia operacional y de los recursos humanos empleados (Velásquez, 2002 y Vogel, 2005).

### ***Eficiencia Operacional.***

Estos programas pueden ayudar a las compañías a lograr ahorros sustanciales mediante el cumplimiento de los objetivos medioambientales —por ejemplo, reduciendo costes energéticos a través de una mayor eficiencia en el empleo de los recursos, disminuyendo los costes de producción mediante iniciativas asociadas al envase y embalaje y mejorando el flujo de trabajo seguido en los distintos procesos de la cadena de suministro y de valor. Dichas mejoras (Weber y Glyptis, 2000) en la eficiencia normalmente requieren inversiones de capital iniciales para posicionar las tecnologías, los sistemas y los productos en el siguiente nivel. Sin embargo, dichas inversiones producirán, por regla general, retornos de capital atractivos.

La postura proactiva de Novo Nordisk's (McKinsey Quarterly, 2010) sobre problemas medioambientales, ha permitido, por ejemplo, mejorar notablemente su eficiencia operacional. En 2006, la compañía estableció un ambicioso objetivo: reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 10% en un plazo de diez años. En asociación con la empresa de energía local, Novo Nordisk (McKinsey Quarterly 2010) ha identificado y realizado ahorros de energía en sus plantas danesas de producción, las cuales representan el 85% de las emisiones de carbón del grupo. Adicionalmente, ha empleado los ahorros energéticos conseguidos en pagar el sobrecoste en precio de la energía eólica. En los últimos tres años, este esfuerzo ha sido responsable de reducir 20,000 toneladas de dióxido de carbono, y en el año 2014, la electricidad procedente de energías renovables será la encargada de suministrar a todas las actividades de la compañía en Dinamarca. De esta forma, Novo Nordisk no solo está reduciendo sus emisiones de CO<sub>2</sub>, incrementando la eficiencia energética de sus operaciones y reduciendo sus costes, sino que además está contribuyendo a la construcción y consolidación del mercado danés de energías renovables.

### *Eficiencia de los recursos humanos empleados.*

*Best Buy* (*Best Buy*, 2010) ha puesto en práctica una iniciativa orientada a reducir la rotación de personal, especialmente dirigida al conjunto de empleadas femeninas. En este sentido, lanzó el Foro de Liderazgo para Mujeres (*Women's Leadership Forum, WoLF*), el cual muestra a grupos de mujeres cómo pueden ayudar a la compañía a innovar mediante la generación de ideas, su implementación, y el seguimiento de los resultados obtenidos. Estas innovaciones —que mayoritariamente están relacionadas con una mejora de la experiencia de compra del consumidor femenino mediante la alteración de la apariencia (*look and feel*<sup>1</sup>) de las tiendas así como la modificación de su surtido de productos— han incrementado significativamente los niveles de ventas al público femenino sin que por ello hayan decrecido, en términos medios, las ventas al masculino. Además, mediante el impulso de la innovación, estos programas ayudan a las mujeres a crear sus propias redes de apoyo corporativo al tiempo que las anima a desarrollar habilidades de liderazgo mediante la organización de eventos que benefician a las comunidades donde estas tiendas están implantadas. En los dos primeros años de programa (2008 y 2009), la rotación de las empleadas femeninas disminuyó en un 5 % anual.

## C) GESTIÓN DE RIESGOS.

Tal como se apuntaba anteriormente, la gestión de riesgos se configura como uno de los aspectos que sirven como puente de unión entre las áreas de desarrollo de negocio, perfil financiero de los proyectos y acciones de RSC. Algunas de las entrevistas realizadas revelaron que la **gestión de riesgos** es la garantía de la que disponen las áreas financieras para asegurar la rentabilidad económica y ética de los proyectos y por tanto, la correcta definición de la misma jugará un papel esencial a la hora de inspirar la correcta implantación de las iniciativas de RSC<sup>2</sup>.

Frecuentemente, las empresas perciben los problemas medioambientales, sociales y de buen gobierno como riesgos potenciales, y muchos de los programas en estas áreas son diseñados originalmente para eliminar dichos riesgos, o al menos, mitigarlos —particularmente, los riesgos asociados a la reputación de las compañías así como, por ejemplo, problemas actuales o potenciales con la regulación, donde es necesario lograr en apoyo público necesario para continuar haciendo negocios, asegurando la sostenibilidad de la cadena de valor. Hoy, las

---

<sup>1</sup> *Look and feel* es un anglicismo que hace referencia a la plataforma de imagen y estética empleada para comunicar conceptos en contextos publicitarios, especialmente relacionados con el marketing on-line e Internet.

<sup>2</sup> Véase exposición realizada en la primera fase del estudio empírico.

organizaciones gestionan muchos de estos riesgos tomando una posición en cuestiones que afectan desde la corrupción hasta el fraude pasando por la seguridad de la información y las prácticas habituales en procesos productivos con especial énfasis en la prevención de riesgos laborales (Pinkston y Carroll, 1996).

Mediante la creación y el cumplimiento de dichas políticas, se trata de minimizar la exposición al riesgo, pesar de que este acercamiento no provea a la compañía de una fuente de diferenciación significativa en el mercado. Sin embargo, las compañías líderes sí pueden diferenciarse yendo más allá de los niveles básicos de gestión del riesgo y tomando un papel proactivo en la gestión medioambiental, social y a través de adecuadas prácticas de buen gobierno corporativo. Este enfoque, de acuerdo con Poiras (1994), puede tener un importante impacto financiero ya que los sucesos relacionados con la problemática social y medioambiental pueden representar un coste potencial significativos.

### ***Regulación.***

En la mayor parte de los lugares, las políticas regulatorias dan forma a la estructura y a la conducta de las industrias y pueden afectar dramáticamente a los beneficios corporativos (Pojman, 1995), eclipsando en algunas ocasiones las ganancias procedentes de las operaciones de la compañía<sup>1</sup>.

Por tanto, es esencial para las organizaciones gestionar la agenda regulatoria de una forma proactiva —idealmente, garantizando una posición de relevancia en el momento en que el conjunto de leyes que afectan al sector/industria son estudiadas y diseñadas. Con el objetivo de construir los niveles de confianza necesarios con los reguladores y garantizar que la postura de la empresa será tomada en cuenta, será de gran ayuda asegurar una sólida relación con los *stakeholders*, así como unos adecuados niveles de reputación y resultados sólidos en actividades relacionadas con la problemática medioambiental, social y de buen gobierno.

Verizon (Verizon 2012), por ejemplo, gestiona de forma muy activa sus relaciones con los *stakeholders* y se esfuerza por establecer contactos regulares y desarrollar sólidos lazos de unión con los responsables de diseñar y aplicar las políticas regulatorias. Para ayudar a formular políticas firmes —y favorables— en material de energía y cambio climático, la compañía también ha apoyado la investigación de la forma en que las tecnologías de la información promueven la eficiencia energética. De hecho, Verizon (Verizon, 2012) apoyó el informe *Smart 2020*<sup>2</sup> que explica en detalle cómo esta tecnología, junto con las conexiones de banda ancha en internet, pueden ayudar a los Estados Unidos de América a reducir las

---

<sup>1</sup> Mckinsey Quarterly, identificado en las referencias bibliográficas al final del trabajo.

<sup>2</sup> Mckinsey Quarterly, identificado en las referencias bibliográficas al final del trabajo.



emisiones de carbono en un 22 por ciento así como una reducción en el entorno del 36 por ciento de la dependencia del petróleo extranjero como objetivo a alcanzar antes del año 2020.

### ***Apoyo público.***

A la hora de operar en un país o en un sector concreto, las compañías necesitan un mínimo nivel de apoyo público, especialmente en aquéllos problemas que son más sensibles desde un punto de vista social. Coca-Cola, por ejemplo, ha sido proactiva a la hora de identificar los riesgos de sus unidades de negocio relacionados con la disponibilidad y la calidad del agua (*The Coca-Cola Company*, 2010 y 2012). Anticipándose mucho a las tendencias actuales, ya en 2003 Coca-Cola comenzó a desarrollar un modelo de evaluación del riesgo para medir los riesgos en las plantas de llenado y entre los que figuran la fiabilidad de la cadena de suministro, problemas sociales, económicos, cumplimiento de regulación y eficiencia.

El modelo ayudó a Coca-Cola (*The Coca-Cola Company*, 2010 y 2012) a cuantificar el riesgo potencial y, en consecuencia, permitió a la compañía asignar suficientes recursos al desarrollo e implementación de un conjunto de planes para mitigar los mencionados riesgos. Actualmente, ha desarrollado una estrategia global de agua que incluye vigilar atentamente el desempeño de las plantas, la protección de los manantiales, la sostenibilidad en el suministro del agua a las comunidades locales, y la construcción de adecuados niveles de notoriedad y relevancia de las acciones de RSC desarrolladas en este sentido. Por último, la implantación de estas iniciativas han permitido evitar críticas potencialmente peligrosas sobre el uso del agua así como posibles problemas operativos relacionados con la escasez de agua (elemento clave en la fabricación de Coca-Cola).

### ***Cadena de valor.***

Algunas empresas han logrado avanzar más allá de los puntos explicados antes focalizándose en los riesgos de las prácticas del día a día de sus proveedores, teniendo en cuenta también la sostenibilidad a largo plazo del conjunto de proveedores. Bajo la estrategia de Nestlé de “estrategia de creación de valor compartido” (*Creating Shared Value strategy*), se determina que un negocio debe ser capaz de desarrollar una estrategia que tenga sentido para los *stakeholders*. En este sentido, Nestlé (Nestlé 2012 y 2013) trabaja directamente con los agricultores, granjeros y comunidades de agricultores que suministran el 40 por ciento de su leche y el 10 por ciento de su café. Para garantizar un acceso directo y privilegiado a estas comunidades, Nestlé promociona el desarrollo de infraestructuras de construcción formando a los granjeros y pagando precios de mercado de forma directa a los productores. A cambio, la

compañía recibe ingredientes agrícolas de mayor calidad para ser incorporados a sus productos. Estas sólidas relaciones también dan a la plantas de Nestlé una fuente de suministro fiable, incluso cuando los mercados se enfrentan a periodos de menores de producciones agrícolas. Cuando el precio de la leche en polvo subió en 2007, por ejemplo, los vínculos directos de Nestlé con los ganaderos mitigaron los riesgos de suministro y precio en determinadas partes del mundo y protegieron los intereses de los *stakeholders* —desde los agricultores hasta los consumidores.

## **D) CALIDAD DE LA GESTIÓN.**

Los directores financieros y los inversores profesionales con frecuencia perciben los programas medioambientales, sociales y de buen gobierno como un acercamiento a la gestión de la compañía enfocada en la efectividad corporativa (Schwartz, 1998 y Sandberg, 2000).

Desde la perspectiva analizada, estos programas pueden tener un gran impacto en las tres áreas que los inversores consideran importantes: desarrollo y fortaleza del liderazgo, la capacidad de adaptación general del negocio y el equilibrio entre las prioridades del corto plazo y la perspectiva estratégica a largo plazo.

### ***Desarrollo de liderazgo.***

Los servicios corporativos de IBM (IBM, 2010 y 2011) han enviado empleados destacados dentro de la compañía a trabajar en proyectos pro-bono con diversas ONGs, emprendedores locales y agencias gubernamentales en países emergentes estratégicos. Estos programas ya han mejorado de hecho las habilidades de liderazgo de los participantes de forma significativa, han elevado los niveles de conocimientos culturales relacionados con las poblaciones locales, y han favorecido la notoriedad global de la empresa al tiempo que han proporcionado a la compañía nuevas perspectivas a la hora de encarar problemas y nuevas habilidades que ahora deberán ser desarrolladas por los directivos. En una evaluación reciente de los objetivos a cumplir, la práctica totalidad de los participantes han indicado que después de estas inmersiones han influido muy positivamente en aspectos tan cruciales como la motivación de los empleados, el sentido de pertenencia y la inclinación a permanecer en la compañía lo cual coadyuva en los procesos de retención del talento.

### ***Adaptabilidad.***

Aquellas compañías con el suficiente grado de flexibilidad para enfrentarse a retos imprevistos -como, por ejemplo, permanecer en países y territorios en tiempos de crisis o conflicto- con

frecuencia obtendrán beneficios a largo plazo, como los que se derivan de una sólida relación con las autoridades locales basadas en el concepto de credibilidad. Los programas medioambientales, sociales y de buen gobierno son una de las vías para incrementar el grado de resistencia de las compañías, lo cual debería ser fuente de éxito en términos de negocio y de impacto social. La empresa Cargill (Cargill, 2012) por ejemplo, mantiene actualmente su presencia y desarrolla operaciones de negocio en Zimbabwe en un contexto de condiciones difíciles y ha establecido un sistema para remunerar a sus empleados locales no en la moneda de local (realmente inestable en términos de poder adquisitivo y tipo de cambio) sino en bienes raíces (inmuebles, tierras) y en vales canjeables por gasolina y otros combustibles energéticos. La compañía desarrolla inversiones similares centradas en el largo plazo, en los restantes 67 países donde opera a nivel mundial.

### ***Perspectiva estratégica a largo plazo.***

Las organizaciones que implantan un sistema de trabajo a largo plazo consideran las actividades medioambientales, sociales y de buen gobierno como una fuente para anticipar riesgos procedentes de los distintos problemas a los que se enfrentan, empleando sus energías en convertir los mencionados riesgos en oportunidades de negocio real para la expansión de las actividades de la compañía y con impacto real en cuenta de resultados y en el establecimiento de una plataforma para la identificación de nuevas áreas complementarias con las anteriormente mencionadas (Randall y Fernandes, 1991 y también véase Smith et al<sup>1</sup>). La empresa Novo Nordisk (McKinsey Quarterly 2010), por ejemplo, gestiona sus operaciones de acuerdo con los principios de la triple cuenta de resultados —que consiste en enfocar los negocios siguiendo una perspectiva que tenga en cuenta, a la vez, cuestiones de responsabilidad medioambiental, social y económica. Esta empresa, por ejemplo, no solo ha llevado a cabo inversiones para prevenir, diagnosticar y tratar la diabetes para construir una infraestructura relacionada con el cuidado de la salud, sino que además ha empleado estas inversiones para fortalecer su posición en mercados maduros y desarrollar sus líneas de negocio en los nuevos.

## **E) EVALUACIÓN GLOBAL DEL VALOR CREADO POR LA RSC.**

Aunque muchos ejecutivos e inversores consideran que la mayor parte del impacto de las acciones de responsabilidad social corporativa tiene un efecto indirecto y centrado en el largo

---

<sup>1</sup> Smith et al, 2001 y Smith et al, 2004.

plazo —y por tanto, resulta casi imposible medirlo con plena certeza— el estudio de *McKinsey Quarterly* sobre creación de valor de la RSC ((McKinsey Quarterly 2010) sugiere algo distinto. De hecho, las compañías pueden valorar (Sonenshein, 2006) directamente los efectos financieros de los programas de responsabilidad social corporativa de diversas formas, incluso circunscritas al corto plazo. En este sentido, el impacto de los programas medioambientales, por ejemplo, pueden ser medidos rápidamente, a través de indicadores tradicionales de negocio como es el análisis de la eficiencia de costes. Las empresas deben, por tanto, entender las distintas rutas de acceso a la creación de valor mediante la identificación de los efectos en el corto y largo plazo de iniciativas medioambientales, sociales y de buen gobierno como las únicas responsables de garantizar el éxito a la hora de definir una serie de indicadores para que permitan evaluar y medir el impacto de dichas iniciativas (Siggelkow, 2007 y véase también Spence, 1999<sup>1</sup>).

Sirva como ejemplo Telefónica (Telefónica, 2011), quien ha logrado determinar que las decisiones de compra de los consumidores y el grado de fidelidad/lealtad hacia la marca están parcialmente influidas por las percepciones que los clientes tengan de las actividades de responsabilidad social corporativa de la compañía. Como consecuencia de ello, la compañía ha decidido incluir los resultados y los aprendizajes de esta investigación cuantitativa y cualitativa sobre reputación corporativa (y cómo ésta influye en los actos de compra) en las estrategia de la dirección comercial de la compañía. Desde entonces, Telefónica ha identificado sus áreas de mejora en su reputación, ha alineado su estrategia de negocio con actividades de RSC cercanas a dicha estrategia, ha creado planes de acción para mejorar su reputación (por ejemplo, desarrollando nuevos productos y servicios o adaptando los existentes) y ha implementado un sistema de control y seguimiento de resultados riguroso y exhaustivo para conocer el grado de éxito de las propuestas originales de responsabilidad social corporativa.

Esta forma de acercarse —y de enfocar la RSC— ha ayudado a la compañía a mejorar en términos generales su reputación así como sus ventas de una manera significativa. Un estudio interno de Telefónica (Telefónica, 2010) muestra que en 2010 un 11 por ciento del cambio en el resultado financiero de la compañía se produjo como consecuencias de cambios en sus iniciativas relacionadas con la Reputación.

United Health (United Health, 2012) es otro ejemplo de compañía que ha medido y evaluado el impacto de sus esfuerzos en las áreas medioambientales, sociales y de buen gobierno. Su matriz de responsabilidad social indicadores de medida que abarcan la vinculación del trabajador con su puesto de trabajo, le ética y la integridad, la diversidad de proveedores, el

---

<sup>1</sup> Spence (1999) en su artículo: *“Does size matter? The state of the art in small business ethics”*

impacto medioambiental, la vinculación entre los empleados y la comunidad, las perspectivas de los *stakeholders* sobre la responsabilidad social corporativa y la capacidad (incluyendo la costumbre y la cultura) de la comunidad a la hora de contribuir en actos filantrópicos y de caridad. Todos estos indicadores sirven para elaborar un seguimiento de los progresos de la compañía en su misión social: ayudar a la gente a vivir unas vidas más sanas. Actualmente, el consejo de administración de United Health y sus directivos más decanos usan la matriz de actividades de RSC y resultados para medir el desempeño de la compañía y para guiar las discusiones sobre prioridades futuras, programas, recursos y resultados. En el futuro, esta matriz estará disponible para los consumidores y otras audiencias, relacionadas directa o indirectamente, con la compañía, para demostrar el compromiso con las prácticas de responsabilidad social corporativa y, especialmente, su progreso en las mismas (United Health, 2012)

Las compañías deben desarrollar ampliamente la legitimidad de sus acciones en la sociedad donde operan siempre que quieran garantizar su habilidad para seguir generando valor para el accionista en el largo plazo (Strong y Meyer, 1992)<sup>1</sup>. Igualmente importante es reconocer el hecho de que la sociedad depende de las grandes corporaciones para garantizar el desarrollo económico y otros beneficios para las comunidades locales o globales. Esta relación supone y define la base del amplio contrato entre la sociedad y las organizaciones. En los últimos años, las respuestas y la actitud hacia las preocupaciones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo de los políticos, reguladores, abogados y consumidores ha reconfigurado el negocio principal de la compañía en muchos sectores: negocios agrícolas, sector químico, cadenas de comida rápida, minería, petróleo, farmacéutica, e industria del tabaco, por citar algunos. Al mismo tiempo que el “contrato social” ha venido experimentando una presión cada vez mayor, las compañías se han dado cuenta que no es posible desarrollar prácticas de negocio en un contexto moderno ignorando la mencionada problemática medioambiental, social y las prácticas de buen gobierno corporativo.

---

<sup>1</sup> Véase también Spencer y Butler (1987).



## 20. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. Limitaciones del estudio.

### 2. Futuras líneas de investigación.

#### 20.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Es necesario recordar que la RSC presenta en su definición y en su implantación fronteras y barreras fácilmente permeables. Por tanto, alcanzar determinadas situaciones de consenso puede ser un objetivo difícil de alcanzar (Waddock, 2004). Teniendo esto en cuenta, es necesario recordar que el campo de la responsabilidad social corporativa se caracteriza precisamente por una falta de convergencia, propiciada por la diversidad de corporaciones, países, culturas, corrientes de pensamiento, instituciones morales y religiosas y pluralidad de *stakeholders* que intervienen, afectan e influyen en el proceso de determinación e implantación de acciones de RSC. En este sentido, el modelo general de investigación sobre la la responsabilidad social corporativa permanecerá fragmentado en apartados empíricos, teorías y orientaciones normativas y/o consideraciones informales (Lockett et al., 2006).

Dada la amplitud de variables e indicadores que influyen en la toma de decisión sobre cuestiones relativas a la RSC, este estudio ha perseguido **destacar la condición estratégica** de aquellas iniciativas de RSC implantadas en al ámbito empresarial. Para ello, y tras la extensa revisión bibliográfica realizada, se ha planteado un Modelo de RSC estratégica, seleccionando únicamente aquellos elementos sobre los que existía una mayor capacidad de estructurar un experimento científico y dejando fuera algunos otros que seguramente arrojarían luz sobre aproximaciones diferentes, aunque seguramente complementarias con las planteadas.

Más concretamente, en el experimento científico se incluyeron sólo algunos de los elementos planteados (oportunidades de negocio, relación con stakeholders, comunicación con medios e imagen de marca), dejando fuera otros también relevantes (círculo de valor y contexto competitivo). Es cierto que, tal como se apuntó en el apartado destinado al planteamiento de hipótesis, estos elementos se dejaron fuera por existir abundantes investigaciones de índole económica o empresarial en las que dichos conceptos son tratados de forma profunda. Sin embargo, el hecho de su exclusión hace que los resultados obtenidos no contemplen de forma directa cuál habría sido su grado de influencia y relación en caso de haber sido considerados.

Finalmente, el foco definitivo del estudio se centró en describir la relación existente entre las áreas de **imagen de marca y RSC**.

Otra limitación con la que ha contado el estudio es que la mayor parte de la bibliografía existente está referida al análisis de actividades de RSC de compañías anglosajonas o con marcado carácter anglosajón, pero poco o muy poco existe al respecto de empresas de la Europa mediterránea con foco especial en España. Por ello precisamente, la investigación desarrollada ha pretendido obtener conclusiones significativas que ayuden a compensar esta menor información existente y favorecer así la creación de una herramienta cuya principal contribución sea la de ayudar a las corporaciones a optimizar las decisiones que se tomen relativas al carácter estratégico de la actividad de la responsabilidad social corporativa en las principales vertientes abordadas en la presente investigación.

## 20.2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Tras las limitaciones descritas en el apartado anterior surge la posibilidad de plantear **futuras líneas de investigación** con el objetivo de dar respuesta a las diversas alternativas de seguir ampliando la información relacionada con la responsabilidad social corporativa, su carácter estratégico y los elementos que la integran.

En este sentido, se plantea la posibilidad de **reproducir las distintas fases del estudio empírico** en **diversas geografías**, aprovechando para ello redes de contacto profesionales y académicas. Dado que la presente investigación propone una escala fiable, sería muy enriquecedor comprobar la sensibilidad de las principales variables en países donde el concepto de **respeto medioambiental** está muy implantado pero donde al mismo tiempo existe una enorme **disparidad de concepciones** y aplicaciones sobre el **sentido de la RSC**: foco social *vs* medioambiental; foco medioambiental *vs* políticas de prevención de riesgos laborales; foco medioambiental *vs* intereses políticos y foco medioambiental *vs* perspectiva de *stakeholders*. De esta manera, se podría diseñar la reproducción de las fases iniciales del estudio, seguida de la aplicación del estudio cuantitativo sobre una muestra de profesionales relacionados con las RSC procedentes del mundo empresarial y académico en cada de uno de los países de referencia.

Así, consideramos que en una primera fase se podría desarrollar con relativa facilidad el estudio del **carácter estratégico de la RSC en Latinoamérica**, especialmente en aquellos países que presentar un mayor nivel de actividad económica en dicha región: Brasil, Chile, México, Argentina, Ecuador, Colombia y Perú en una primera fase.



Adicionalmente, se podría analizar la viabilidad de realizar una **extensión** a países del área de Norteamérica y de la región de Asia-Pacífico. En este último caso, el foco estaría situado en China, Japón y Corea del Sur, cuya vinculación con la RSC resulta igualmente heterogénea pero esencial para entender cuáles serán las futuras tendencias, perspectivas y realidades de las acciones de responsabilidad social corporativa en una de las zonas del planeta que presenta una de las mayores expectativas de crecimiento económico en el corto y medio plazo.

Estas líneas futuras de investigación planteadas generarían unos próximos pasos de inmediata aplicación, mientras que existen otras, igualmente interesantes, que requerirían una evolución del planteamiento aquí expuesto y podrían, por tanto, servir como base para futuras tesis doctorales.

Entre estas últimas, destacarían la **ampliación del modelo** con **nuevos constructos** que recojan posibles explicaciones a algunos de los retos planteados en el apartado de contribuciones a la práctica empresarial, destacando de forma especial los conceptos asociados a la cadena de valor y suministro, la integración vertical y horizontal de las corporaciones y las necesidades de seguir creciendo en nuevos mercados y segmentos.

Asimismo, tal como se explicó en el apartado dedicado a los resultados de la investigación, el modelo **reducido de comunicación con medios e imagen de marca (modelo 2)**, el análisis PLS arrojó resultados muy positivos que **permiten validar el modelo de medida y el modelo estructural**, quedándose muy cerca de la significatividad a través del remuestreo aplicado mediante *bootstrap*. Ello significa que **futuros investigadores** podrían tomar como base el presente estudio para determinar si la significatividad no lograda en la fase de remuestreo (*bootstrap*) se alcanzaría mediante una reformulación del modelo, mediante un rediseño de la muestra, o mediante ambos.

Por último, tendría un enorme interés científico **la extensión de la investigación empírica a los líderes del futuro**, descendiendo algunos escalones en la escala jerárquica a la hora de aplicar el estudio y analizando las principales diferencias de enfoque entre generaciones consecutivas.



## 21. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.

- ACCIONA. (2009-2012). *Memoria anual del grupo y memoria de sostenibilidad*. <http://www.acciona.es/> y <http://www.acciona.es/sostenibilidad>.
- AENOR (1996). *Prevención de riesgos laborales. Reglas generales para la implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales*. UNE 81900 (1996). Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- Agle, B. y Caldwell, C. (1999). *Understanding research on business values*. *Business and Society*, 38(3), pp. 326-387.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. y Ganapathi, J. (2007). *Putting the "S" back in corporate social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836-863.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge MA. The MIT Press.
- Alonso, L.E. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Síntesis. Madrid.
- Alonso, L.E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Ed. Fundamentos. Madrid
- Altman, B.W. (1998). *Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool for Achieving Corporate Citizenship*, *Business and Society Review* 102/103. Pp. 43-51.
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Ed Paidós. México.
- Álvarez, I. M. (1997). *Investigación cualitativa. Diseños humanísticos*. UCLV. Material de estudio.
- Álvarez, Y. (2000). *Imagen corporativa*. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Amara, N., Traoré, N., Landry, R., y Romain, R. (1999). *Technical Efficiency and Farmers'; Attitudes toward Technological Innovation: The Case of the Potato Farmers in Quebec*, *Canadian Journal of Agricultural Economics* 47, pp. 31-43.
- Ander Egg, E. (1997). *Técnicas de investigación social*. El Ateneo, México.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. *Psychological Bulletin*, 103. Pp 411-423.

- Andrews K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Annan, K. (1999). *UN Global Compact*. World Economic Forum in Davos, Suiza. UN Press release SG/SM/6881.
- Ansoff H. I. (1983). *Societal strategy for the business firm*, In *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, pp. 3-29, JAI Press. Greenwich, CT.
- Ansoff, H. I. (1977). *Managing surprise and discontinuity: strategic response to weak signals*, In Thorelli (ed.), (1977). *Strategy Plus Structure Equals Performance*, pp. 53-82, Indiana University Press, Bloomington, IN.
- Aragón Correa, J. A. (1998). *Empresa y medio ambiente. Gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*, Comares.
- Araque Padilla, R.A. y Montero Simó, M. J. (2006). *La RS de la empresa a debate*, Barcelona, Ed. Icaria.
- Arranz, J.C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ashford, B. y Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39.
- Aupperle, K. (1982). *An empirical inquiry into the social responsibilities as defined by corporations: An examination of various models and relationships*. University of Georgia. Doctoral dissertation.
- Aupperle, K. (1984). *An empirical measure of corporate social orientation*. In L.E. Preston (Eds.6), *Research in Corporate Social Performance and Policy*: 27-54. Greenwich, Connecticut. EEUU. Ed. JAI Press.
- Aupperle, K., Carroll, A., y Hatfield, J. (1985). *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*. *Academy of Management Review*, 28, pp. 446-463.
- Azzone, G. y Bertèle, U. (1994). *Exploring Green Strategies for Competitive Advantage*, *Long Range Planning* 27 (6), pp. 69-81.
- Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R. (1995). *The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration*. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, pp. 285-309.
- Barlow, J. P., Birkets, S., Kelly, K., y Slouka, M. (1995). *What are we doing on-line?* *Harper's*, pp. 35-46.
- Barnes, J. A. (1972). *Social networks*. Reading, Massachussets. EEUU. Addison-Wesley.

- Barney, J. (1991). *Firms Resources and Sustained Competitive Advantages*, *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. (2006). *Corporate Sustainability, Strategic Management and the Stakeholder View of the Firm*. Key note Conference proceedings. *European Academy of Business in Society, (EABIS)*, Milan, Italy, p. 217.
- Basu, K. y Palazzo, G. (2008). *Corporate social responsibility: A process model of sensemaking*. *Academy of Management Review*, 33, pp. 122-136.
- Beal, A. (2011). *Aproximate.es. Foro de divulgación digital sobre reputación corporativa en la red*. Accedido 28/4/2011. (<http://www.aproximate.es/afondo/como-mantener-y-recuperar-la-reputacion-en-internet/>).
- Berkowitz, S. D. (1982). *An introduction to structural analysis: The network approach to social research*. Toronto. Butterworth.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. y Jones, T. (1999). *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.5, pp.488-506.
- Bernard, H. R., Killworth, P., Kronenfeld, D, y Sailer, L. (1984). *The problem of informant accuracy: the validity of retrospective data*. *Annual Review of Anthropology*, 13, pp. 495-517.
- Best Buy (2010). [www.bestbuy.com/social\\_initiatives/](http://www.bestbuy.com/social_initiatives/)
- Bhattacharya, N.C., Smith, C., y Vogel, D. (2004), *"Integrating social responsibility and marketing strategy: an introduction"*, *California Management Review*, Vol. 47 No.1, pp.6-8.
- Blaikie, N, (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*, Polity Press: Cambridge.
- Blair J.D. y C.J. Whitehead (1988). *Too Many on the Seesaw: Stakeholder Diagnosis and Management for Hospitals*. *Hospital & Health Services Administration*, 33, pp. 153-166.
- Boatright J.R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Bolek, K. y Newman, P. (1985). *The cognitive structure of corporate social responsibility*, *Journal of Management*, Vol-22, No-3, pp-71-82.
- Boiral, O. (2006). *Global Warming: Should Companies Adopt a Proactive Strategy?* *Long Range Planning*, Volume 39, Issue 3, June, pp. 315-330.
- Bonacich, P. (1987). *Power and centrality: A family of measures*. *American Journal of Sociology*, 92, pp. 1170-1182.

- Bonini, S., Mendonca, M.J., Lenny, T. y Oppenheim, J. M. (2006). *When social issues become strategic*. McKinsey Quarterly; 2006 Issue 2, pp. 20-32.
- Borgatti, E. y Freeman, L. (1996). UCINET IV 1.64. Natick, MA: Analytic Technologies.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Ed. Harper & Row. New York. EEUU.
- Boyd, D. M., y Ellison, N. B. (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13. Recuperado (11/2010).
- Bradley, R., Agle, M., Mitchell, R. y Sonnenfeld, J. A. (1999). *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values* *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Oct. Vol.42, No. 5; pp. 507-526.
- Brakus, J. J., Schmitt, B.H. y Zarantonello, L. (2009). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Research*.
- Brammer, S y Millington, A. (2004). *The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis*, *Journal of Management Studies*, 41:8, pp. 1412 – 1434.
- Brickson, S. (2007). *Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*. *Academy of Management Review*, 32, pp. 864-888.
- British Standards Institute (1999). *Occupational Health and Safety Assesment Series. OHSAS 18001: 1999. Occupational Health and Safety Management Systems-Specification*. BSI. Londres.
- Bruch H. (2005). *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*, *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, pp. 49-59.
- Brugmann, J. y Prahalad, C. K. (2007). *Cocreating Business's New Social Compact*. *Harvard Business Review*, Feb, Vol. 85, Issue 2.
- Brun, N., Herbig, T., y Rosenthal, M. (2010). *What ´s new on CSR*. McKinsey Alumni Research Center.
- Bruna, C. (2012). <http://www.claudiobruna.com>.
- Buchholz, R. A., y Rosenthal, B. (2002). *Social responsibility and business ethics*. Edited by R.E. Frederick Blackwell publications, pp. 303-321.

- Burke, L., Logsdon, J., Mitchell, W., Reiner, M., y Vogel, D. (1986). *Corporate community involvement in the San Francisco Bay Area*, *California Management Review* 28 (3), pp. 122-141.
- Burke, L. y Logsdon, J. (1996). *How Corporate Social Responsibility Pays Off*. *Long Range Planning*, volume 29, No. 4, pp. 437-596.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, Hampshire.
- Cachinero, J. (2011). *Por fin, la reputación ya está aquí*. Cuadernos d+i de Llorente y Cuenca.
- Calabuig, D. (2009). *Buzz Marketing*. *Revista Universidad Católica de Santiago*. Número 3. 2009.
- Cancino, C., y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago.
- Carland, J., Hoy, F. y Boulton, W. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 354-359.
- Carley, K. (1996). *Communicating new ideas: The potential impact of information and telecommunication technology*. *Technology in society*, 18, pp. 219-230.
- Cargill (2012). [www.cargill.com/environmental-sustainability/](http://www.cargill.com/environmental-sustainability/). Accedido diciembre 2012.
- Carmines y Zeller (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage University Paper.
- Carrillo, G. (2011). *Edublogs-Just Communications-Blogs de Debate sobre marketing digital de la Universidad europea "Miguel de Cervantes"*.
- Carrión, G. C. y Salgueiro, J. L. (2005). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas*. Investigación en la Universidad de Sevilla.
- Carroll, A. (1979). *A three-dimensional model of corporate social performance*", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. (1991). *Corporate social performance measurement: a commentary on methods for evaluating an elusive construct*. In L.E. Preston (Ed), pp. 385-401. *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, CT.
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, pp. 39-48.
- Carroll, A. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Carroll, A. (1999). *Corporate social responsibility*. *Business and Society*, 38, pp. 268-295.

- Carroll, A. (2001). *Ethical challenges for business in the new millennium. Corporate social responsibility and models of management morality.*
- Carroll, A. y Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society*, Thomson Southwestern.
- Carson, R. (1962). *Spring Silent*. McGraw Hill.
- Castelló, C. (2013). *¿Empresas 2.0? Cómo se usan las redes en empresas del IBEX 35, basado en un sondeo realizado por Cinco Días en mayo de 2013.*
- Cervera, A. L. (2004). *Comunicación total (4ª edición revisada, ESIC Editorial).*
- Chávez, N. (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.* Barcelona: Editorial Gustavo Gili. S. A.
- Chin, W.W. (1998). *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling.* MIS Quarterly (marzo).
- Chin, W.W. (1998b). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, pp. 295-336.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. y Newsted, P.R. (2003). *A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study.* Information Systems Research, pp. 189-217.
- Chomali, F. y Majluf, N (2007). *Ética y responsabilidad social en la empresa.* Aguilar chilena de ediciones S.A., Santiago de Chile.
- Christine M., Gatewood, R. y Barnes B. (1997). *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, Journal of Business Ethics, p. 402.
- Cicourel, A.V. (1964). *Method and Measurement in Sociology.* New York. Ed. Free Press.
- Ciulla, J. (1994). *Leadership ethics: mapping the territory.* Business Ethics Quarterly, 4(4), pp. 5-28.
- Clarkson, M. (1991). *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model.* In W. Fredrick, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, pp. 331-358. Ed. JAI Press.
- Clarkson, M. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluation corporate social performance.* Academy of Management Review. 20(1), pp.92-117.
- Collins, R. (2003). *Behind the brand is business social responsibility*, Consumer Policy Review, Vol-13, No-5, pp-159-165.
- Commission of the European Communities. (2002). *Communication from the commission: Adapting to change in work and society: a new Community strategy on*



*health and safety at work (2002). Brussels. Commission of the European Communities, p. 219.*

- *Cone (2001). The 2001 Cone/Roper corporate citizenship study, Cone Inc., Boston.*
- *Confederation of India Industry. (2002). Sponsors: UNDP, British Council y Pricewaterhouse Coopers, Corporate social responsibility survey 2002 – India.*
- *Consortio World Wide Web. (2012). <http://www.w3c.es>*
- *Constant, D., Kiesler, S., y Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or isn't it? A study of attitudes about information sharing. Information Systems Research, pp. 400–421.*
- *Constant, D., Sproull, L., y Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. Organization Science, pp. 119–135.*
- *Corujo, A., y Navarro, J. (2011). Un estudio sobre el impacto de las redes sociales y el activismo en la comunicación de RSC. Cuadernos de comunicación LL&C (2011).*
- *Costa, Joan. (1987). Imagen global. Evolución del diseño de identidad. Barcelona Ediciones.*
- *Cowton, C. (2002). On two-by-two grids: or, the Arkaeology of Management Thought. Reason in Practice Limited, Philosophy of Management, Vol. 2, No. 1.*
- *Crawford D. y Scaletta, T. (2005). The Balanced Scorecard and Corporate Social Aligning Scorecard and Corporate Social Aligning values, CMA Management, pp. 20–27.*
- *Creswell, J.W. (2003). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, Sage Publications. Ed. Thousand Oaks.*
- *Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika 16 (3), pp. 297–334*
- *Curran, J. (1999). The role of the small firm in the UK Economy: Hot stereotypes and cool assessments. Small Business Research Trust Report, in Milton Keynes, Small Business Research Trust.*
- *Curran, J. y Blackburn, R. (1994). Small firms and local economic networks: The death of the local economy? Paul Chapman, London.*
- *Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Trodheim.*
- *Dans, E. (2013). <http://www.enriquedans.com>*
- *Davis, I. (2013). Talis, Web 2.0 and All That, en: <http://iandavis.com/blog> y <http://internetalchemy.org>*
- *Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? California Management Review, pp. 70–76.*

- Davis, K., Crittenden, W., Post, F.J., y Frederick, W. (1988). *Business and Society, The McGraw-Hill Series in Management*.
- Davis, J. (1991). *Greening business: managing for sustainable development*, Basil Blackwell, Oxford.
- Day, G. S. y Wensley, R. (1988). *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority.* *Journal of Marketing* 52, pp. 45– 57.
- De Haro, J. J. (2008). *Aplicaciones 2.0. EDUCATIVA*. Recuperado diciembre 2010, a partir de <http://jjdeharo.blogspot.com/2008/01/aplicaciones-20.html>
- De Haro, J. J. (2009). *Algunas experiencias de innovación educativa*. *Arbor*, CLXXXV (Extra).
- De la Torre, C. (1995). *Psicología Latinoamericana. Entre la dependencia y la identidad*. Cuba Editorial Félix Varela.
- Debroy, B. y Khan, A.U. (2005). *Integrating the rural poor into markets*. Academic Foundation: New Delhi.
- Del Campo, C. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial: Caminos y Desvíos*. Santiago.
- Dentchev, N. (2004). *Corporate Social Performance as a Business Strategy*. *Journal of Business Ethics*, 55 (4):397-412.
- Detomasi, D.A. (2008). *The political roots of Corporate Social Responsibility*, en. *Journal of Business Ethics* 82, p.807-819.
- Dex, S. y Scheibl, S. (2001). *Flexible and family - friendly working arrangements in UK-based SMEs. Business cases*, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39 No. 3, pp. 411-431.
- Díez Medrano, J. (1992). *Métodos de análisis causal*. Cuadernos Metodológicos, N. 3. Madrid: CIS.
- Donaldson, T. y Dunfee, R. (1994). *Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory*. *Academy of management review* 19, pp. 252-284.
- Donaldson, T. y Dunfee, R. (1999). *When ethics travel: The promise and peril of global business ethics*. *California Management Review*, pp. 48-49.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65-91.
- Doty, H. y Glick, W. (1994). *Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling*, *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 230-252.

- Drucker, P. (2001). *Social impacts and social Problems, The Essential Drucker*, Butterworth Heinemann Publication: Oxford.
- Drumwright, M.E. y Murphy, P.E. (2001). *Corporate societal marketing*, in Bloom, P.N.
- Economist Authors, (2006). *A survey of China. Print Edition*, 25 de marzo.
- Edmondson, V. y Carroll, A. (1999). *Giving back: an examination of the philanthropic motivations, orientations, and activities of large Black-owned businesses. Journal of Business Ethics*, 19, pp. 171-179.
- EFQM (European Foundation for Quality Management). (1991). *Modelo de excelencia de la Fundación*. Recuperado mayo de 2011 de <http://es.wikipedia.org/EFQM>.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Babriola Island, Canada: New Society Publishers
- Epstein, E. M. (1987). *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. Californian Management Review*, Vol. 29 No. 3, pp.99-114.
- Espinoza, V. (1997). *Social networks among the urban poor: Inequality and integration in a Latin American city. Ed. Networks in the global village (in press). Boulder, Colorado*.
- Estévez, F. (1997). *Sistema de intervención para el desarrollo. En: Garmendia, J. A. (1990). Cultura empresarial e innovación. Madrid. Editorial ESIC*.
- Estudio de Comunicación (2010 y 2011). *Las compañías del Ibex 35 y el uso de la Web 2.0. Acceso a presentación en DirCom en noviembre de 2011*.
- European Commission (2003). *Social Economy Enterprises. The European group of owner-managed and family enterprises (GEEF). Response to the Green Paper on Corporate Social Responsibility*.
- European Commission (EC). (2001). *Green paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. The Official Office of Publication for the Commission of the European communities*.
- European Commission: Observatory of European SMEs. (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Enterprise Publications. European Commission (EC), Enterprise and Industry. (2004), European Multistakeholder Forum on SR. Report of the round table on "fostering SR among SMEs", mayo de 2011*.
- Fader, P.S. (2003) *marketing research papers 2003*, Northwestern University, Chicago.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling. Akron, Ohio. The University of Akron*.

- Fombrun C.J. (2005). *A World of Reputation Research, Analysis and Thinking Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 1, 2005, pp. 7-11.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press. Boston, EEUU.
- Ford, R. y McLaughlin, F. (1984). *Perceptions of socially responsible activities: a comparison of business deans and corporate chief executives*, *Academy of Management Journal*, No 27, pp. 667-674.
- Forética (2013). *Instituto análisis intangibles*. Accedido en mayo de 2013. <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse/141/990-instituto-de-analisis-de-intangibles-iai?lang=ca>.
- Formaselect. (2008). *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, pp. 39-50.
- Fornell, C. y Bookstein, F.L. (1982). *A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models: Lisrel and PLS Applied to Market Data*, en C. Fornell [ed.]: *A Second Generation of Multivariate Analysis*, pp. 289-324. New York. Praeger Publishers.
- Forum Empresa. (2009). *Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina bajo la mirada de Ejecutivos de Empresas*. Santiago.
- Frederick W.C., Post, J. y Davis, K. (1992). *Corporate Social Responsibility, Business and Society Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 7th Edition. Mc Graw Hill Publications.
- Freire, J. (2013). <http://nomada.blogs.com>, <http://www.udc.es>
- Frederick, W. (1978), *From SR1 to SR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*, Working Paper No. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh. (Ver también: *Business and Society*, Vol. 33 No. 2, agosto 1994, pp.150-164).
- Frederick, W. (1985). *Towards CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*. *California Management Review*, No 28, pp. 126-141.
- Frederick, W. (1987). *Theories of corporate social performance*. In S. Sethi & C. Falbe (Eds.) *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, pp. 142-161. New York. Lexington Books.

- Frederick, W. (1995). *Values, nature and culture in the American corporation*. New York. Oxford University Press.
- Freeman, E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, 25. Primavera 1983.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*, 13 Septiembre, 32-33, 122, 124, 126.
- Friedman, M. (1970). *La Responsabilidad Social de la Empresa Privada*. Nueva York.
- Fry, L.W., Keim, G.D. y Meiners, R.E. (1982). *Corporate Contributions: Altruistic or For-Profit?* *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 94-106.
- Fukukawa, K. y Moon, J. (2004). *A Japanese Model of Corporate social responsibility. A study of website reporting*. *Journal of Corporate Citizenship*, 16, pp. 45-59.
- Fumero, A.M. (2012). *La Web 2.0*, en: <http://www.fundacionorange.es>. Accedido en noviembre 2012.
- Fundación Alternativa y KPMG Monitor Ibex 35 Sustainability Analysis. (2009).
- García de Madariaga, J. y Valor Martínez, C. (2004). "Análisis de la implantación del modelo sostenible entre empresas españolas multinacionales", XVI encuentro de profesores universitarios de Marketing, Alicante, 2004.
- García de Madariga, J. y Rodríguez de Rivera Cremades, F. (2010). *Corporate Social Responsibility and The Classical Theory of the Firm: Are both Theories irrenconcilable?* *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 20, número 37 (mayo-agosto).
- Garone S. J. (1999). *The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance*. New York: The Conference Board performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.5, pp.488-506.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71.
- Georg-Hausel, H. (2007). *Brain view in corporations*. Northwestern University Publications. Chicago, USA.
- Gestión Social. (2007). *El Valor de la RSE*. Santiago.
- Gibb, A. (2000). *SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions*. *International Small Business Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 13-34.
- Gibson, K. (2000). *The Moral Basis of Stakeholder Theory*. *Journal of Business Ethics*. (26), pp. 245-257.

- Gladwell, M. (2008). *The frontiers of success in marketing*.
- Gobierno de Medellín (2011). *Guía de manejo socio-ambiental alcaldía Medellín*. Acceso: [www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://1a7d1149347d8d63658c0996a1aff9](http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://1a7d1149347d8d63658c0996a1aff9).
- Goffee, R. y Scase, R. (1985), *Women in charge*, George, Allen & Unwin, London. 141
- Goodpaster, K. y Matthews, J.B. (1982). *Can a corporation have a conscient thought on socials?* *Harvard Business Review*, Vol. 60 No. 1, pp. 132-141.
- Graham, P. (2013). *Web 2.0*, en: <http://www.paulgraham.com>
- Grayson, D. y Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity!* Greenleaf Publishing Limited: Sheffield, United Kingdom.
- Greening, D. y Turban D. (2000). *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*. *Business and Society*, Vol. 39 No. 3, pp. 254-280.
- Greenley, G. y Foxall, G. (1996). *Consumer and non-consumer stakeholder orientation in UK companies*, *Journal of Business Research*, Vol. 35 No.2, pp.105-16.
- GRI (Global Reporting Initiative). (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam
- GRI (Global Reporting Initiative). (2008-2010). *Informes sobre mejoras prácticas de gestión de RSC*.
- Griffen, J. y Mahon, J. (1997). *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research*. *Business and Society*, 36 pp. 5-31.
- Griliches, Z. (1979). *Issues in assessing the contributions of R&D to productivity growth*. *Bell Journal of Economics*, 10 (1), pp. 92-116.
- Gundlach, G.T (2004). *Handbook of Marketing and Society*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.162-83.
- Haanaes, K., Arthur, D., Balagopal, B., Hopkins, M. y Kruschwitz, N. (2011). *Sustainability: the embracers seize advantage*. *MIT Sloan Management Review*. Invierno 2011.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (2004). *Análisis Multivariante*. Madrid. Pearson.
- Hargroves, K. y Smith, M. H. (2005). *Natural advantage of nations: business opportunities, innovation and governance in the 21st Century*, Earth scan. London.
- Hart, S. L. (1995). *A Natural-Resource-Based-View of the firm*. *Academy of Management Review*. 20(4), pp. 986-1012.

- Hart, S. L. y Christensen, C. M. (2002). *The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid*. MIT Sloan Management Review. 44 pp. 51-57.
- Headd, B. (2000). *The characteristics of small-business employees*. Monthly Labor Review, Vol. 123 No. 4, pp. 13-18.
- Hemingway, C. y MacLagan, P. (2004). *Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility*, Journal of Business Ethics, (50)1, pp. 33-44.
- Hemphill T. A. (2004). *Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model*, Business and Society Review, Vol. 109, September, pp. 339-361.
- Hillary, R. (1999). *Evaluation of Study Reports on the Barriers, Opportunities and Drivers for Small and Medium Sized Enterprises in the Adoption of Environmental Management Systems*. A Study for DTI London.
- Hillman, A. J. y Keim, G.D. (2001). *Shareholder value, stakeholder management; and social issues: what's the bottom line?* Strategic Management Journal. 22, pp.125-139.
- Hoffman, W., Frederick, R. y Schwartz, M. (2001). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. (Eds. 4). New York: McGraw-Hill.
- Hofmann, D. A. y Stetzer, A. (1996). *A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents*. Personnel Psychology, 49, pp. 307-339.
- Hofmann, D. A. y Stetzer, A. (1998). *The role of safety climate and communication in accident interpretation: implications for learning from negative events*. Academy of Management Journal, 41, pp. 644-657.
- Hopkins M. (2003). *The Planetary Bargain Corporate Social Responsibility Matters, Why Corporate Social Responsibility*. Earth scan, London.
- Hosmer, L. T. (1987). *The Ethics of Management*. Irwin, Homewood, IL.
- Hunt, S. D. (2000). *A General Theory of Competition*. Sage Publications. Thousand Oaks, California, EEUU.
- Husted, B. W. y Allen, D. W. (2000). *Is it Ethical to use Ethics as a Strategy?* Journal of Business Ethics. 27, pp. 21-31.
- Husted, B. W. y Allen, D. W. (2001). *Toward a model of corporate social strategy formulation*. Social Issues in Management Division, Academy of Management.
- IBM Sustainability report (2010 y 2011) y Global Annual Report (2010 y 2011). <http://www.ibm.com/ibm/responsibility>. Accedido en abril 2012.
- Ibrahim, N. y Angelidis, J. (1990). *Board member characteristics and their level of involvement in strategic management: a multivariate investigation*. Proceedings of the Southern TIMS, pp. 155- 158.

- Ibrahim, N. y Angelidis, J. (1991). *Effects of board members' gender on level of involvement in strategic management and corporate social responsiveness orientation. Proceedings of the Northeastern Decision Sciences Institute*, pp. 208-210.
- Ibrahim, N. y Angelidis, J. (1993). *Corporate social responsibility: a comparative analysis of perceptions of top executives and business students. The Mid-Atlantic Journal of Business*, 29, pp. 303-314.
- Ibrahim, N. y Angelidis, J. (1994). *Cross-national differences in social responsiveness: A study of American and Egyptian business students. International Journal of Management*, pp. 815-826.
- Ibrahim, N. y Angelidis, J. (1995). *The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? Journal of Business Ethics*, 14, pp. 405-410.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. y Kuniansky, H. (1997). *Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of corporate directors in financial and manufacturing organizations. International Journal of Management*, pp. 590-597.22.
- Ibrahim, N., Howard, D. y Angelidis, J. (2003). *Board members in the service industry: an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. Journal of Business Ethics*, 47, pp. 393-440.
- Ibrahim, N. y Parsa, F. (2005). *Corporate social responsiveness orientation: are there differences between U.S and French Managers? Review of Business*, pp. 27-33.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. y D. Howard. (2006). *Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and students. Journal of Business Ethics*. Pp. 157-167.
- INCAE Business School (2008). *Manual de indicadores de responsabilidad social corporativa. Modelo integral INCAE. Cátedra BATCCA de empresa social y RSE*.
- Institute for Chartered Accountants (ICA). (2002). *Risk management for SMEs, The Institute for Chartered Accountants, London*.
- Institute for Global Ethics (IGE). (2002). *Enron Scandal Unlikely to Shock an Already Jaded Public, Gallup Says”, Ethics Newline, Vol. 5 No. 4*.
- Interactividad.org. (2011). <http://marccortes.blogspot.com>
- Isabella, L. (1990). *Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. Academy of Management Journal*, 33, pp. 7-41.
- ISO (1997). *Política ISO en normalización de sistemas de gestión”. Prevención Express*, nº260, mayo, pp.7-9.



- Jamali, D. (2007). *CSR: Theory and Practice in a Development Country Context*, en *Journal of Business Ethics* 72, pp. 243-262.
- Jamali, D. (2008). *A stakeholder approach to CSR: A fresh Perspective into theory and practice*, en *Journal of Business Ethics* 82, pp.213-231.
- Jefkins, F. (1997). *Comercialización actual*. (McGraw Hill).
- Jenkins H. y Hines, F. (2002). *Shouldering the burden of Corporate Social Responsibility: what makes business get committed?* 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Gothenburg, Sweden, June, pp. 23-26.
- Jenkins, H. (2004). *A Critique of Conventional SR Theory: An SME Perspective*, *Journal of General Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 37-58.
- Jenkins, H. (2004). *Corporate Social Responsibility – Engaging SMEs in the debate. Initial Research Findings*. BRASS. The Centre for Business Relationships Accountability, Sustainability and Society.
- Jones, T. (1980). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. *California Management Review*, Berkeley, Vol.22, pp. 59.
- Jones, T. (1995). *Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics*. *Academy of Management Review*, 20, pp. 404-437.
- Jones, T. (1996). *Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse*, *Business and Society*, pp. 7-41.
- Jones, D. (1997). *Good works, good business*, *USA Today*, No. April 25.
- Jones, T. y Wicks, A. C. (1999). *Convergent Stakeholder Theory*, *Academy of Management Review* 24, pp. 206-221.
- Jones T. (2005). *The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate*, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Number 2, pp. 91-97.
- Jöreskog, K.G. y Wold, H. (1982). *Systems under Indirect Observation. Causality Structure Prediction*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.
- Josephson, M. (1997). *Ethics in the workplace: resource reading materials*. Mariana del Rey, CA: Josephson Institute of Ethics.
- Joyner, B.E. y Payne, D. (2002). *Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, pp. 297-311.
- Judge, W. Q. y Krishnan H. (1994). *An Empirical Investigation of the Scope of a Firm 's Enterprise Strategy*. *Business & Society* 33, pp. 167-190.
- Kahn, B. (2007). *Wharton Business Review*, Q2. 2007.

- Kaiser, H.F. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*.
- Kaku, R. (1997). *The path of Kyosei*. *Harvard Business Review* 75, Nº 4, pp. 55-66.
- Kaler J, (2003). *Differentiating stakeholder theories*, *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. Vol.46, pp. 71.
- Karna, J., Hansen, E, y Heikki, J. (2003). *Social responsibility in environmental marketing planning* *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 848-871.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). *Group decision making and communication technology*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 52, 96-123.
- Kimery, K.M., Rinehart, S.M. (1998). *Markets and constituencies: an alternative view of the marketing concept*, *Journal of Business Research*, Vol. 43, pp.117-24.
- Kling, R. (1996). *Social relationships in electronic forums: Hangouts, salons, workplaces and communities*. In R. Kling (Ed.), *Computerization and controversy: Value conflicts and social choices*, 2ª ed. pp. 426-454. San Diego, CA, EEUU. Ed. Academic Press.
- Koller, Tim (2009). *Strategy on social and environmental issues*, *McKinsey Quarterly* (2009).
- Kotler, P. (2000). *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*.
- Kotler, P. (2002). *Fundamentos de Marketing* (8ª Edición).
- Kotler, P., Jain, D. y Maesincee, S. (2002). *El marketing se mueve*, Paidós Ibérica.
- Kotler, P. y Trias de Bes, F. (2004). *Marketing lateral: nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley and Sons publications. New Jersey.
- Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing* (12ª edición).
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar mercados*, Paidós Ibérica.
- Kussyk, S., Lozano, J. y Di Lorenzo, F. (2008). *Corporate Social Responsibility: From Construct to Praxis*. Article 1.
- Kussyk, S. y Lozano, J. (2007). *SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory*. *Corporate Governance*, 7, pp. 502-515.
- Lantos G. P. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 18 Number 7, pp. 595-632
- Lerner, L. y G. Fryxell. (1998). *An empirical study of predictors of corporate social performance: a multi-dimensional analysis*. *Journal of Business Ethics*, pp. 951-959.

- Levitt, T. (1958). *The Dangers of Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, September-October, 36, p-41-50.
- Lin, N. y Westcott, J. (1991). *Marital engagement, disengagement, social networks, and mental health*. In J.Eckenrode. *The social context of coping*, pp. 213-37. New York. Ed. Plenum Press.
- Lines, V. L. (2004). *Corporate reputation in Asia: Looking beyond bottom-line performance*, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, pp. 233-24.
- Litz, R. (1996). *A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets*. *Journal of Business Ethics* 15, pp. 1355-1363.
- Lockett, A., Moon, J. y Visser, W. (2006). *Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence*, *Journal of Management Studies*, pp-115-136.
- Logsdon, L y Yuthas, K. (1997). *Corporate social orientation, stakeholder orientation, and organizational moral development*. *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1213-1226.
- Longo, M., Mura, M. y Bonoli, A. (2005). *Corporate Social Responsibility: MNCs and corporate performance: the case of Italian SMEs*, *Corporate Governance*. Vol 5, pp. 28-42.
- Lyles M. A. (1985). *Strategic problems: how to identify them*, In L. Fahey (ed.), *The Strategic & Planning Management Reader*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, EEUU.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*, Pearson Education (Singapore) Ltd: New Delhi. Mac Graw Hill.
- Mackey, A., Mackey, T. y Barney, J. (2007). *Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies*. *Academy of Management Review*, 32, pp. 817-835.
- Markus, M. L. (1990). *Toward a "critical mass" theory of interactive media*. In J.Fulk & C. W. Steinfield (Ed.). *Organizations and communication technology*, Newbury Park, CA, pp. 194-218.
- Markus, M. L. (1994). *Electronic mail as the medium of managerial choice*. *Organization Science*, Vol. 5, pp. 502-527.
- Markus, M. L. (1994). *Finding a happy medium: Explaining the negative impacts of electronic communication on social life at work*. *ACM Transactions on Information Systems*, Vol. 12, pp. 119-149.
- Markus, M. L., Bikson, T., El-Shinnawy, M. y Soe, L. (1992). *Fragments of your communication: E-mail, v-mail, and fax*. *The Information Society*, 8, pp. 207-226.

- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani J.I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Ed. EMECE.
- Marrewijk, M. V. (2002). *European Corporate Sustainability Framework*. *International Journal of Business Performance Measurement*, 5, pp. 2-3.
- Marrewijk, M. V. (2003). *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. *Journal of Business Ethics* 44, pp. 95-105.
- Marsden, C. (2000). *The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability*, *Business and Society Review* 105, pp. 9-25.
- Martínez Tercero, M. (1999). *Ciencia y marketing*. Ed. Esic.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach 2nd ed*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- McAlister, D. y Ferrell, L. (2002). *The role of strategic corporate philanthropy in marketing strategy*, *European Journal of Marketing*. Vol. 36 No. 5, pp. 689-708.
- McCann Erickson (2011 y 2012). *Análisis de medios on-line. Informes trimestrales de seguimiento*.
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- McGrath, J. E. (1990). *Time matters in groups*. In J. Galegher, R., E. Kraut, y Egidio, C. (Ed.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work* (pp. 23-61). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- McGuire, J., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). *Corporate social responsibility and firm financial performance*. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 854-872.
- McKinsey Quarterly Report (2008). *The state of corporate philanthropy: A McKinsey global survey*.
- McKinsey Quarterly Report (2009). *Strategy on social and environmental issues*. Julio 2009.
- McMahon, T. (1986). *Models of relationship of the firm to society*. *Journal of Business Ethics*, pp. 181-191.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. *Academy of Management Review* 26(1), pp. 117-127.
- Meehan J., Meehan, K. y Richards, A. (2006). *Corporate social responsibility: the 3C-SR model*, *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 No. 5/6, pp. 386-398.
- Méndez González, G. (2000). *Normas SA 8000: Gestión de la Responsabilidad Social en las Empresas*. ISF Revista de Cooperación, N°13.

- Mescon, T.S. y Tilson, D.J. (1987). *Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line*, *California Management Review*, Vol. XXIX, No. 2, pp. 49-61.
- Miles, M. P. y Covin, J. G. (2000). *Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage*. *Journal of Business Ethics* 23, pp. 299-311.
- Miles, R. y Huberman, A. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1988). *Opening up the definition of strategy*", in Quinn, B., Mintzberg, H. y James, R. (Eds), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, EEUU.
- Mirvis, P. (2009). *Valuing corporate social responsibility and sustainability*. Boston College's Center for Corporate Citizenship.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 853-86.
- Murray, K. y Montanari, J. (1986). *Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory*. *The Academy of Management Review*. Oct 1986, Nº4, p. 815.
- Nag, R., Corley, K. y Gioia, D. (2007). *The Intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting*. *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 821-847.
- NCA e IE Business School (2010). *Influencia de las marcas en la sociedad 2.0*.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University press, Cambridge, MA, EEUU.
- Nestle (2012 y 2013). [www.nestle.com/asset-library/Documents/Reports/environmental%20sustainability](http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Reports/environmental%20sustainability).
- Neville B. A., Bell, S.J. y Menguç, B. (2005). *Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship*, *European Journal of Marketing* Vol. 39 No. 9/10, pp. 1184-1198.
- North, D (1990). *Institutional change and economic performance*. Ed. Cambridge University Press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York. McGraw-Hill
- Nutek, Swedish Agency for Economic and Regional Growth. (2003), *Environmental work in small enterprises – a pure gain?* p. 7.

- *Observatorio Below the line (2009 y 2011). Accedido en noviembre 2009 y octubre 2011 a través de <http://blog.uchceu.es/publicidadyrrpp/category/observatorio-below-the-line/>.*
- *O'Fallen, M. y Butterfield, K. (1995). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. Journal of Business Ethics, 59, pp. 375-413.*
- *O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. <http://oreilly.com/web2>. Actualizado octubre 2009.*
- *O'Reilly, T. (2010). <http://radar.oreilly.com>*
- *OSHA - European Agency for Safety and Health at Work. (2000). Monitoring the State of Occupational Safety and Health in the European Union - Pilot Study. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.*
- *Otegui, S. y Fernández, V. (1986). Aprendiendo cómo preguntar, en Documento de trabajo efectuado por Biggs, Charles (1986). Departamento de Antropología, Universidad de Cambridge, Capítulo No 3.*
- *Oxfam International. URL <http://www.oxfam.org>. Recuperado enero 2011.*
- *Pachauri, R. K. (2004). Business unusual: championing corporate social responsibility. Extractos del Foro mundial de CEO's (2004) en Nueva Delhi, Tata Energy Research Institute, Ed. TERI. Nueva Delhi.*
- *Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting European Management Journal Vol. 23, No. 6, pp. 611-627.*
- *Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourcebased view, Strategic Management Journal 14, pp. 179-191.*
- *Piani, G. (2007). La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de Hoy. Montevideo.*
- *Pinch, T. y Bijker, W. (1987). The Social Construction of facts and artifacts. MIT Press, Cambridge, pp. 17-51.*
- *Pinkston, T. (1991). Corporate Citizenship: A comparative analysis of foreign affiliates located in the U.S. and their domestic counterparts. University of Georgia. Doctoral Dissertation.*
- *Pinkston, T. y Carroll, A. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? Journal of Business Ethics, 15, pp. 199-206.*
- *Pino, I. (2013). <http://www.ivanpino.com>.*
- *PNUD-PROhumana. (2002). Los Chilenos Opinan: responsabilidad social de las empresas. Análisis de la encuesta MORI sobre la responsabilidad social corporativa. Santiago de Chile, abril 2002.*

- Poiras. G. (1994). *Shareholder wealth maximization, business ethics and social responsibility. Journal of Business Ethics*, 13, pp. 125-134.
- Pojman, L. (1995). *Ethics: Discovering right and wrong*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Polonsky, M.J. (1996). *Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. Journal of Marketing-Focused Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 209-29.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, EEUU. Ed. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Ed. The Free Press. New York, EEUU.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Ed. The Free Press. New York, EEUU.
- Porter M. E. y Van Der Linde, C. (1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, *Harvard Business Review* 9 (4), pp. 120-134.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*, diciembre 2002, Vol. 80, pp. 56-68.
- Porter, M. E. y Kramer M. R. (2006). *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, diciembre 2006. Vol. 84, pp. 78-92.
- Posner, R. (1986). *Economic analysis of law*. Boston, EEUU. Ed. Little, Brown and Company.
- Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002). *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*, *California Management Review*, Vol. 45 No.1, pp.6-27.
- Prahalad, C.K. y HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- Prahalad C.K. y Hart, S, (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy and business*, Vol. 26 (enero 2002).
- Prahalad, C. K. y Hammond, A. (2002). *Serving the World's Poor, Profitability*, *Harvard Business Review*, 80 (septiembre 2002), pp. 45-58.
- Prahalad, C. K. (2002). *Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation*, *Reflections: The SOL Journal* 3(4), pp. 6-18.
- Prahalad C.K., (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*, Ed. Pearson Education, Nueva Delhi.
- Preziosa, M. M. (2005). *La definición "Responsabilidad Social Empresarial" como tarea filosófica*. Buenos Aires.

- PROHumana. (2006). *Mesas Redondas de Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago.
- Quazi, A. y O'Brien, D. (2000). *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp. 33-51.
- Quester, P., Thompson, B. (2001). *Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41 No.1, pp.33-47.
- Quinn J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Randall, D. y Fernandes, M. (1991). *The social desirability response bias in ethics research*. *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 805-817.
- Ribes, X. (2012). *La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva*, en: <http://www.campusred.net>
- Rice, R. E. y Danowski, J. A. (1993). *Is it really just like a fancy answering machine? Comparing semantic networks of different types of voice mail users*. *Journal of Business Communication*, 30(4), pp. 369-397.
- Rice, R., y Love, G. (1987). *Electronic emotion: Socio-emotional content in a computer-mediated communication network*. *Communication Research*, 14(1), pp. 85-108.
- Ricks Jr J. M. (2005). *An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables* *Journal of Consumer Marketing*, Volume 22, Number 3, pp. 121-134
- Rumelt R. (1980). *The evaluation of business strategy*, In W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 3ª edición, McGraw-Hill, New York.
- Russo, M. y Fouts, P. (1997). *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, *Academy of Management Journal* 40 (3), pp. 534-559.
- Rutherford, R., Curran, J. y Smith, S. (1997). *Small business and community: The 'petit bourgeois' in urban Britain and some implications for the small business*. *Institute 144 of Small Business Affairs Conference on Generating Growth Conference*, Belfast, November, pp. 19-21.
- Saiia, D.H., Carroll, A.B., y Buchholtz, A.K. (2003). *Philanthropy As Strategy: When Corporate Charity "Begins at Home"*, *Business and Society*, Vol. 42, No. 2, pp. 169-201.



- Salzman, O., Ionescu-somers, A. y Steger, U. (2005). *The Business Case for Corporate Sustainability. Literature Review and Research Options*, *European Management Journal* Volume 23, pp. 27-36.
- Sánchez, Y. y Cantero, G. (2013). *MBA del Siglo XXI*. Ed. Martínez Roca.
- Sánchez Guzmán, J. R. (1993). *Teoría de la Publicidad*. Ed. Tecnos.
- Sánchez Guzmán, J.R. (1995). *Marketing: conceptos básicos y consideraciones fundamentales*. Acento Ediciones (capítulos “el conocimiento del consumidor”, “la publicidad” y “la acción promocional”).
- Sandberg, J. (2000). *Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach*. *Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 9-25.
- Schwartz, M. y Carroll, A. (2003). *Corporate social responsibility: A three-domain approach*. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-550.
- Schwartz, M. (1998). *Research on corporate social responsibility orientations: a critique and future directions*. Paper presentado en la reunión anual de la “International Association for Business and Society”.
- Sethi, S.P. (1979). *A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response pattern*. *Academy of Management Review*, 4(1), pp. 63-74.
- Shrivastava, P. (1995). *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability*, *Academy of Management Review* 20 (4), pp. 936–960.
- Siggelkow, N. (2007). *Academy of Management Review*, 50 (1), pp. 20-24.
- Singh, A., Kundu, S. y Foster, W. (2005). *Corporate Social Responsibility: MNCs to SMEs*, *Working Paper: School of International and Public Affairs, Columbia University*.
- Smith, C.N. (1994). *The new corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*. May/June, pp.105-15.
- Smith, W., Wokutch, R., Harrington, K. y Dennis, B. (2001). *An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation*. *Business and Society*, 40(3), pp. 266-294.
- Smith, W., Wokutch, R., Harrington, K. y Dennis, B. (2004). *Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity?* *Business and Society*, 43(1), pp. 69-96.
- Social Accountability International (SAI). (1997). *Responsabilidad Social*. Norma SA 8000. Ed. SAI. Nueva York, EEUU.

- Solomon, R. (1992). *Corporate roles, personal virtues: an Aristotelian approach to business ethics*. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 317-339.
- Sonenshein, S. (2006). *Crafting social issues at work*. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp.1158-1172.
- Spanish Occupational Health Law. (1995). *Legislación nacional Española. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, sobre prevención de riesgos laborales*. Vol. ES 2903.
- Spence, L. (1999). *Does size matter: The state of the art in small business ethics*, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 163-174.
- Spencer, B. y Butler, J. (1987). *Measuring the relative importance of social responsibility components: a decision modelling approach*. *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 573-577.
- Stead, J. G. y Stead, E. (2000). *Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability*. *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 313-329.
- Steiner, G. A. (1972). *Social Policies for Business*, *California Management Review* (winter), pp. 17-24.
- Stewart, L. (2003). *Reputation and corporate responsibility*, *Journal of Communication Management*, Vol. 7, (4), pp. 356-364.
- Strong, K. y Meyer, G. (1992). *An integrative descriptive model of ethical decision making*. *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 89-94.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 571 - 610.
- Swanson, D. (1995). *Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.
- Swanson, D. (1999). *Towards an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 24(3), pp. 521-596.
- Sze 'kely, F. y Knirsch, M. (2005) *Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance*, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 628-647.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioural*. Ed. Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU.
- Telefonica (2010, 2011 y 2012). *Memoria y cuentas anuales 2010-2012. Memoria de Sostenibilidad 2010-2012*. [http://www.telefonica.com/es/corporate\\_responsibility](http://www.telefonica.com/es/corporate_responsibility). Accedido en noviembre 2011, marzo 2012 y enero 2013.

- *The Coca-Cola Company (2010, 2011 y 2012). Sustainability report (2010-2012) y Global Annual Report (2009). Accedido en noviembre 2011, marzo 2012 y enero 2013. <http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/index>.*
- *The Indian Express, Ahmedabad. (2007). Artículo: "India tops with 53% of global CER demand". <http://www.ibid.informindia.co.in/results.asp>.*
- *Thorelli H. B. (1977). Strategy Plus Structure Equals Performance, pp. 53-82, Indiana University Press, Ed. Bloomington, EEUU.*
- *Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? Business Ethics: A European Review, Vol. 9, No. 1, pp. 31-41.*
- *Unilever (2009 y 2011). Consulta apartados sostenibilidad en los documentos: annual report and sustainability report (2009-2011). Accedido en marzo 2012. <http://www.unilever.com/sustainability> y también en <http://www.rainforest-alliance.org/publications/kericho> (accedido marzo 2012).*
- *United Health, 2012. [www.unitedhealthgroup.com/SR](http://www.unitedhealthgroup.com/SR). Accedido diciembre 2012.*
- *United Nations Conference Centre (2009). United Nations Environment Program, Thailandia. Noviembre 2009.*
- *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2005), Expert Group Meeting on SMEs' Participation in Global and Regional Supply Chains.*
- *United Nations Industrial Development Organization. (2002), Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries.*
- *United Technologies (Unites Technologies Corporation). Memoria de Sostenibilidad (2008-2009). <http://www.utc.com/Corporate+Responsibility>*
- *Valles, M. (1997). Técnicas cualitativas de Intervención Social: reflexión, metoidología y práctica profesional. Editorial Síntesis. Madrid.*
- *Velásquez, M. (2002). Business ethics: concepts and cases. New Jersey, EEUU. Ed. Prentice Hall.*
- *Ven Bert, V, y Jeurissen, R. (2005). Competing Responsibly, Business Ethics Quarterly, Vol. 15, No. 2. pp. 299-317.*
- *Verizon (2012). Accedido en diciembre 2012. [www.verizonwireless.com/sustainabilityreport](http://www.verizonwireless.com/sustainabilityreport)*
- *Vidal, I. (2011). Sostenibilidad y responsabilidad social en la empresa. En colaboración con d+i de Llorente y Cuenca.*

- Villanueva, J., Shijin, Y. y Hanssens, D. (2007). *The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth*. *Journal of Marketing Research*.
- Viral Buzz Marketing Association (2004). Accedido en enero 2012 a través de [www.adrants.com/2004/05/viral-buzz-marketing-association.php](http://www.adrants.com/2004/05/viral-buzz-marketing-association.php).
- Vodafone (2009-2011). *Memoria y cuentas anuales años 2009-2011. Memoria de Sostenibilidad 2009-2011*. <http://www.vodafone.com/gestion-de-la-responsabilidad-corporativa>.
- Vogel, D. (1986). *The study of social issues in management: a critical appraisal*. *California Management Review*, Vol. 28, No 2, p.10.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of CSR*. Washington, DC. EEUU. Ed. Brookings Institution Press.
- Waddock, S. (2000). *The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits*, *Business and Society Review* 105, pp. 323–345.
- Waddock, S. (2004). *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*. *Business and Society Review* 109, pp. 5–42.
- Weber Shandwick/Estudio de Comunicación (2011). *Las compañías del Ibex 35 y el uso de la Web 2.0*.
- Weber, J. y Glyptis, S. (2000). *Measuring the impact of a business ethics course and community service experience on students values and opinions*. *Teaching Business Ethics*, 4(4), pp. 341-358.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*, 2ª ed., Sage Publications: New Delhi
- Wellman, B. (1997). *An electronic group is virtually a social network*. En Kiesler, S. (Ed.), *The culture of the internet*. Hillsdale, NJ, EEUU. Ed. Lawrence Erlbaum.
- Wellman, B. y Gulia, M. (1997). *Net surfers don't ride alone: Virtual community as community*. También Kollock, P. y Smith, M. *Communities in cyberspace*. Berkeley, University of California Press.
- Wellman, B., Carrington, P. y Hall, A. (1998). *Networks as personal communities*. En Wellman, B. y Berkowitz, S.D. (Eds.) *Social structures: A network approach* (pp. 130–184). Cambridge, Cambridge University Press.
- Wellman, B., y Potter, S. (1999). *The elements of personal community*. *Networks in the global village* (in press). Norwood, NJ, EEUU. Ed. Ablex.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M. y Haythornthwaite, C. (1999). *Computer networks as social networks: Virtual community, computer-*

*supported cooperative work and telework. Annual Review of Sociology, 22, pp. 213–238.*

- Werther, W.B. y Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Ed. Sage Publication. Londres, Reino Unido.
- Werts, C.E., Linn, R.L. y Jöreskog, K.G. (1974). *Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. Educational and Psychological Measurement, pp. 25–33.*
- Wharton Business School (2010). University of Pennsylvania. *About buzz marketing*. Accedido en Julio 2011 a través de [www.whartonmagazine.com/blogs/go-viral-at-will](http://www.whartonmagazine.com/blogs/go-viral-at-will).
- Wilcox, D. (2005). *Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.*
- Wind, Jerry (2005). *Columbia journal of Marketing. Vol. 3. CNW Marketing Research, University of Columbia, Nueva York, EEUU.*
- Windsor, D. (2006). *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, Journal of Management Studies 43. Enero 2006, pp 93–114.*
- Wold, H. (1979). *Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares. Cahiers du Département D'Économétrie. Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Universidad de Ginebra.*
- Wold, H. (1980). *Soft Modeling: Intermediate Between Traditional Model Building and Data Analysis. Mathematical Statistics, pp. 333–346.*
- Wold, H. (1985). *Systems Analysis by Partial Least Squares, en P. Nijkamp, H. Leitner y N. Wrigley, Measuring the Unmeasurable, pp. 221–251.*
- Wood, D. (1991). *Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, 16(4), pp. 691–718.*
- Wood, D.J. y R.E. Jones. (1995). *Stakeholder mismatch: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3 No.3, pp.229–67.*
- Wood, D.J. y Lodgson, J.M. (2002). *Business citizenship: from individuals to organizations. Business ethics quarterly, N° 3, pp. 59–94.*
- Youd-Thomas, S. (2005). *Back to its roots: CSR and the co-operative movement. Consumer Policy Review, No. 2, pp. 52–57.*
- Zaleznik, A. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. España: Editorial Biblio Empresa.*

- *Zyman, Sergio (2001). Presentación "A modern approach to Marketing Communications". Coca-Cola training centre review. Atlanta, USA.*

## 22. ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1: Iniciativas de RSC que contribuyen a las actividades de la cadena de valor de las empresas (p.41).

FIGURA 2: Iniciativas de RSC que mejoran el contexto competitivo de las empresas (p.42).

FIGURA 3: Actividades de RSC de las empresas con los *stakeholders* clave, destacados y notorios (p.49).

FIGURA 4: Pirámide de RSC según Carroll (60).

FIGURA 5. Elementos de RSC según el modelo RESOCO (p.64).

FIGURA 6. Dimensiones de la RSC según INCAE (p.65).

FIGURA 7. Categorías y subcategorías de RSC según modelo INCAE (p.67).

FIGURA 8. Modelo de excelencia de la *EFQM* (*European foundation for quality management*, p.77).

FIGURA 9: Restricciones estratégicas y Filtro RSC (p.96).

FIGURA 10: Estrategia de la compañía y Filtro de RSC (p.99).

FIGURA 11: Modelo de RSC estratégica de Werther y Chandler (2006). P.97.

FIGURA 12: Conceptualización idea Modelo y elementos del Filtro (I). P.104.

FIGURA 13: Conceptualización idea Modelo y elementos del Filtro (II). P.106.

FIGURA 14: Modelo propuesto incluyendo los dos elementos identificados (Porter y Kramer, 2002 y 2006).P.109.

FIGURA 15: Modelo propuesto incluyendo los tres elementos identificados (Porter y Kramer 2002 y 2006; Mitchell et al, 1997). P.111

FIGURA 16: Actividades de RSC de las empresas en relación con la identificación de oportunidades e implementación de nuevos negocios (p.115).

FIGURA 17: Modelo propuesto incluyendo el cuarto elemento identificado: generación de oportunidades de negocio a partir de retos sociales y medioambientales de Prahalad (2002) y Brugmann y Prahalad (2007). P.118.

FIGURA 18: Mapa de las aplicaciones 2.0 más relevantes (p.137).

FIGURA 19. Mapa de las principales redes sociales por categorías producto-target (p.141).

FIGURA 20: Modelo propuesto incluyendo los últimos elementos identificados: comunicación e imagen de marca de la compañía (p.156).

FIGURA 21: Estudio de la relación entre los elementos del Filtro de RSC estratégica y las dimensiones de la RSC estratégica (I). P.158.

FIGURA 22: Estudio de la relación entre los elementos del Filtro de RSC estratégica y las dimensiones de la RSC estratégica (p.160).

FIGURA 23: Modelo propuesto adaptado al estudio de la relación entre RSC estratégica y comunicación, imagen de marca, *stakeholders* y generación oportunidades de negocio (p.162).



FIGURA 24: Esquema hipotético-deductivo de la investigación (p.165).

FIGURA 25: Principales hitos del plan de investigación (p.170).

FIGURA 26: Diseño de la investigación: modelo exploratorio secuencial mixto (p.171).

FIGURA 27: Representación gráfica modelo PLS (p.197).

FIGURA 28: Modelo propuesto adaptado estudio relación entre RSC estratégica y generación oportunidades de negocio, *stakeholders* y comunicación e imagen de marca (p.202).

FIGURA 29: Representación gráfica PLS Modelo completo (modelo 1). P.204.

FIGURA 30: Representación gráfica *bootstrap* Modelo completo (modelo 1). P.213.

FIGURA 31: Representación gráfica PLS Modelo reducido comunicación e imagen de marca (modelo 2). P.214.

FIGURA 32: Representación gráfica *Bootstrap* Modelo reducido comunicación e imagen de marca (modelo 2). P.220.

FIGURA 33: Representación gráfica PLS Modelo final imagen de marca (modelo 3.). P.221.

FIGURA 34: Representación gráfica *bootstrap* Modelo final imagen de marca (modelo 3.). P.227.



## 23. ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1: Secuencia de la investigación (p.172).

TABLA 2: Desglose entrevistados por sectores, género y cargo (p.178).

TABLA 3: Relación preguntas por bloques para validacion conceptual por entrevistados (p.179).

TABLA 4: Relaciones entre bloques propuestos y verbalizaciones entrevistados (p.181).

TABLA 5: Clasificación de items por bloques del cuestionario sobre la muestra piloto (p.183).

TABLA 6: Alfas Cronbach cuestionario aplicado sobre la muestra piloto (p.186).

TABLA 7: Clasificación de items por bloques del cuestionario sobre la muestra total (p.188).

TABLA 8: Desglose de los datos de clasificación de los 257 cuestionarios (p.189).

TABLA 9: Determinación de la fiabilidad de la escala de RSC estratégica (resumen). P.191.

TABLA 10: Análisis comparativo principales diferencias entre PLS y MEE (p.194).

TABLA 11: Alfas de Cronbach de los constructos clasificados por Bloques de variables (modelo 1). P.206.

TABLA 12: Fiabilidad compuesta de los constructos clasificados por Bloques de variables (modelo 1). P.207.

TABLA 13: Varianza media extraída (AVE) de los constructos (modelo 1). P.207.

TABLA 14: Raíz cuadrada de las varianzas medias extraídas (Rsq AVE) del modelo 1 (p.208).

TABLA 15: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 1). P.209.

TABLA 17: R<sup>2</sup> de los constructos desempeño y estrategia (modelo 1). P.210.

TABLA 18: Coeficientes *path* calculados por constructo (modelo 1).P.211.

TABLA 19: Cálculo del índice de redundancia (modelo 1). P.211.

TABLA 20: Alfas de Cronbach de los constructos (modelo 2). P.215.

TABLA 21: Fiabilidad compuesta de los constructos (modelo 2). P.215.

TABLA 22: Varianza media extraída (*AVE*) de los constructos (modelo 2). P.216.

TABLA 23: Raíz cuadrada de la varianza media extraída (*Rsq AVE*) del modelo 2 (p.217).

TABLA 24: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 2). P.217.

TABLA 25: Proporción de la varianza explicada  $R^2$  (modelo 2). P.218.

TABLA 26: Coeficientes *path* calculados por constructo (modelo 2). P.218.

TABLA 27: Cálculo del índice de redundancia (modelo 2). P.219.

TABLA 28: Cálculo de las relaciones entre los constructos (modelo 2). P.219.

TABLA 29: Alfas de Cronbach de los constructos (modelo 3). P.222.

TABLA 30: Fiabilidad compuesta de los constructos (modelo 3). P.222.

TABLA 31: Varianza media extraída (*AVE*) de los constructos (modelo 3). P.223.

TABLA 32: Raíz cuadrada de la varianza media extraída (*Rsq AVE*) del modelo 3. P.223.

TABLA 33: Resultados de las correlaciones interconstructos (modelo 3). P.224.

TABLA 34: Proporción de la varianza explicada  $R^2$  (modelo 3). P.224.

TABLA 35: Resultados cálculo coeficientes *path* calculados por constructo (modelo 3). P.225.

TABLA 36: Cálculo del índice de redundancia (modelo 3). P.225.

TABLA 37: Cálculo de las relaciones entre los constructos (modelo 3). P.226.

TABLA 38: Resultado de la contrastación de hipótesis. P. 232.

TABLA 39: Fortalezas complementarias en acuerdos partnership empresa-proveedor. P.254.

## 24. ANEXOS.

### ANEXO 1: CUESTIONARIO FINAL EMPLEADO PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA RSC.



Por favor, marque la casilla que proceda en cada uno de los casos:

SEXO	Marque lo que proceda
• Hombre	<input type="checkbox"/>
• Mujer	<input type="checkbox"/>

EDAD	Marque lo que proceda
• 30-40	<input type="checkbox"/>
• 40-50	<input type="checkbox"/>
• 50-57	<input type="checkbox"/>
• + 57	<input type="checkbox"/>

TIPO DE COMPAÑÍA	Marque lo que proceda
• Nacional	<input type="checkbox"/>
• Multinacional	<input type="checkbox"/>
• Sector Público	<input type="checkbox"/>

SECTOR DE ACTIVIDAD	Marque lo que proceda
• Energía y explotación	<input type="checkbox"/>
• Comercial/distribución	<input type="checkbox"/>
• Industrial y transporte	<input type="checkbox"/>
• Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
• Servicios	<input type="checkbox"/>
• Infraestructuras	<input type="checkbox"/>
• Gran consumo	<input type="checkbox"/>
• Financiero/seguros	<input type="checkbox"/>
• Química y farmacéutica	<input type="checkbox"/>

<b>PUESTO DESEMPEÑADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO/Dtor. Gral</li> <li>• Director</li> <li>• Manager/gerente</li> </ul>	<b>Marque lo que proceda</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--

<b>NÚM. PERSONAS A CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 a 5</li> <li>• 6 a 20</li> <li>• 21 a 50</li> <li>• 51 a 100</li> <li>• Más de 100</li> </ul>	<b>Marque lo que proceda</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--

<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 50</li> <li>• 51 a 300</li> <li>• 300 a 1000</li> <li>• 1000 a 5000</li> <li>• Más de 5000</li> </ul>	<b>Marque lo que proceda</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

<b>DESARROLLA RSC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí</li> <li>• No</li> </ul>	<b>Marque lo que proceda</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

<b>RELACION CON RSC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa</li> <li>• Participación parcial</li> <li>• Sólo conocimiento</li> </ul>	<b>Marque lo que proceda</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--



Por favor, SEÑALE su grado de ACUERDO o DESACUERDO con las siguientes frases referidas a distintos aspectos sobre las acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) en una compañía.

*Tenga en cuenta que 7 significa MÁXIMO ACUERDO y 1 significa MÁXIMO DESACUERDO, pudiendo situarse en posiciones intermedias.*

CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).							
1. LA RSC COMO GENERADORA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO							
V1	La correcta implantación de acciones de RSC puede facilitar a la compañía acceder a nuevas fuentes de negocio.	1	2	3	4	5	6 7
V2	Las acciones de RSC implantadas en zonas estratégicamente elegidas pueden representar una fuente importante de negocio para la compañía.	1	2	3	4	5	6 7
V3	Las compañías que desarrollan acciones de RSC están en una mejor posición para generar nuevas oportunidades de negocio.	1	2	3	4	5	6 7
2. LA RSC COMO FACILITADORA DE LAS RELACIONES CON LOS <i>STAKEHOLDERS</i> CLAVE							
V4	Los <i>stakeholders</i> clave pueden influir en la elección de las iniciativas de RSC por parte de la compañía.	1	2	3	4	5	6 7
V5	Los <i>stakeholders</i> clave pueden intervenir en la implantación de las acciones de RSC por parte de la compañía.	1	2	3	4	5	6 7
V6	La puesta en marcha de iniciativas de RSC refuerza y consolida el marco de relaciones con los <i>stakeholders</i> de la compañía.	1	2	3	4	5	6 7
3. EL IMPACTO DE LA RSC EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN							
V7	Considero que las iniciativas de RSC tienen un impacto positivo en las relaciones de la compañía con los medios de comunicación.	1	2	3	4	5	6 7
V8	La presencia en los medios de comunicación de las acciones de RSC de la compañía contribuirá a la relevancia de la misma en la sociedad.	1	2	3	4	5	6 7
V9	La correcta comunicación de las acciones RSC por parte de la compañía aumentará la presencia de la misma en los medios de comunicación.	1	2	3	4	5	6 7

4. EL IMPACTO DE LA RSC EN LA IMAGEN DE MARCA DE LA COMPAÑÍA.								
V10	Las acciones RSC ayudan a mejorar la imagen de la compañía en la sociedad.	1	2	3	4	5	6	7
V11	La marca de la compañía puede verse reforzada por la implantación de las iniciativas de RSC adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7
V12	Llevar a cabo las acciones de RSC convenientes puede fortalecer la imagen de la compañía en la sociedad.	1	2	3	4	5	6	7
5. EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LAS INICIATIVAS DE RSC.								
<b>En un sentido amplio, considero que una iniciativa RSC será estratégica si:</b>								
V13	Es económicamente sostenible.	1	2	3	4	5	6	7
V14	Se desarrolla en un horizonte de medio-largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7
V15	Está pensada para generar beneficios sociales, medioambientales y económicos.	1	2	3	4	5	6	7
V16	Es financieramente sostenible en el medio y largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7
V17	Está planificada para generar un impacto positivo en la capacidad competitiva de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
V18	Está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para la sociedad.	1	2	3	4	5	6	7
V19	Está pensada para lograr un beneficio tanto para la compañía como para los <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5	6	7
6. INFLUENCIA DE LA RSC EN EL DESEMPEÑO DE LAS COMPAÑÍAS.								
<b>Considero que las compañía que implantan acciones de RSC:</b>								
V20	Tendrán una posición de liderazgo de mercado frente a sus competidores.	1	2	3	4	5	6	7
V21	Serán una referencia para sus competidores en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7
V22	Exhibirán una mejor imagen de marca que sus competidores.	1	2	3	4	5	6	7
V23	Serán mejor valoradas por el mercado que su competencia.	1	2	3	4	5	6	7
V24	Presentarán mejores ratios de beneficio que su competencia.	1	2	3	4	5	6	7
V25	Presentarán un mejor nivel de rentabilidad que su competencia.	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO 2: RESULTADOS PRUEBAS FIABILIDAD (ALFA DE CRONBACH) PARA LA MUESTRA COMPLETA (257 CUESTIONARIOS).

SmartPLS Report: -Report 24 de mayo de 2013 16:24:48

### Cronbachs Alpha

Constructos	Alfas de Cronbach
DESEMPEÑO	0,879201
ESTRATEGIA	0,935891
FACIL_NEGOCIO	0,944731
MARCA_IMAGEN	0,936325
MEDIOS_COMU	0,930848
RELA_STAKEHOLDERS	0,937515

### **ANEXO 3: ANEXOS ESTADÍSTICOS.**

#### **TABLAS GENERADAS MEDIANTE PLS Y *BOOTSTRAP* EN EN EL MODELO 1, MODELO 2 Y MODELO 3.**

Por razones de espacio, se adjuntan las tablas completas en formato electrónico. Pueden consultarse en el CD que se incluye al final del trabajo.

## ANEXO 4: EJEMPLO REAL CUADRO MANDOS Y OBJETIVOS RSC DE COMPAÑÍA DEL IBEX 35: Objetivos del plan director de sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia a partir de tablas de empresas participantes.

### ENTORNO Y MEDIOAMBIENTE

<b>OBJETIVO: Reducir un 5% las emisiones de CO2/ventas (sobre 2011)</b>						
Indicador- % de reducción de emisiones CO2/ventas						
Responsable de ejecución:						
Responsable de Seguimiento:						
Grado de cumplimiento: 100% alcanzado.						
Comentarios:						
	2011			2012		
	Ventas (M€)	tCO2	tCO2/M€	Ventas (M€)	tCO2	tCO2/M€
<b>Acciona Infraestructuras</b>	3.522	72.751	21	3326*	79.546	24
Se adjunta Informe de justificación y análisis de valores obtenidos (con información de primer semestre de 2012)						

<b>OBJETIVO: Reducir un 5% sobre 2011 el ratio de energía consumida/ventas</b>						
Indicador- % de reducción del ratio de energía consumida/ventas						
Responsable de ejecución:						
Responsable de Seguimiento:						
Grado de cumplimiento:						
Comentarios:						
	2011			2012		
	Ventas (M€)	MWh	MWh /M€	Ventas (M€)	MWh	MWh /M€
<b>Acciona Infraestructuras</b>	3.522	241.797	69	3326*	271.796	82
Se adjunta Informe de justificación y análisis de valores obtenidos (con información de primer semestre de 2012)						

<b>OBJETIVO: Cálculo de la huella de carbono generada en un piloto de 15 proveedores</b>		
Indicador- Nº y Listado de proveedores, tipo de actividad y resultados del cálculo		
Responsable de ejecución:		
Responsable de Seguimiento:		
Grado de cumplimiento: 100% alcanzado.		
Comentarios:		
<b>Proveedor</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>Emisiones totales [TonCO2]</b>
Epsa Internacional, S.A.	Movimiento de tierras	3.507,30
Armacentro, S.L.	Suministro de acero / Ferrallista	6.452,29
PRODUCTOS ASFÁLTICOS, S.A.	Productos derivados del Petróleo	94,99
Imtech Spain, S.L.	Instalaciones en general	11,58
BASF Construction Chemicals España, S.L. (BASF Group)	Suministro de aditivos hormigones	29,03
Repsol YPF Lubric.y Especialidades, S.A. (REPSOL)	Suministro de betunes y emulsiones	897,05

Cementos Portland Valderrivas, S.A.	Suministro de cemento	2.072,62
Sika, S.A.	Suministro de aditivos hormigones	2.896,80
Cemex España, S.A.	Suministro de cemento	1.802,64
Mantenimiento Obras Portuarias S.L	Dragado	1.966,42
Grupo Ros Casares, S.L.	Suministro de acero / Ferrallista	4.508,22
Macotera, S.A.	Movimiento de tierras	3.278,77
Emyplan, S.L.	Movimiento de tierras	7.303,63
ALVISA PREFABRICADOS, S.A. (grupo PRAINSA)	Prefabricados de hormigón	630,15
Industrias Laguna Belvis, S.L.	Carpintería de aluminio	504,90
<b>TOTAL</b>		<b>35.956,39</b>

## SOCIEDAD

<b>OBJETIVO: Realizar un piloto de evaluación de impacto social en un proyecto</b>
Indicador- Resumen del piloto realizado (Breve descripción del proyecto, principales impactos y conclusiones)
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GRUPO DE TRABAJO formado por DGA Sostenibilidad, Dpto Calidad y Medio Ambiente de xxx, Dpto. Calidad y Medio Ambiente de xxx (COPIAPO).</li> <li>- Dpto. Calidad y Medio Ambiente de xxx Central, País y Obra.</li> </ul> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.</p> <p><b>Comentarios:</b> Se ha efectuado la implantación de proyecto piloto de Evaluación de Impacto Social en el proyecto “<b>PLANTA DESALINIZADORA DE AGUA DE MAR VALLE DE COPIAPO</b>”, en Chile, que incluye una consulta a las comunidades locales afectadas con objeto de responder a las expectativas y necesidades de las comunidades locales y minimizar las posibles consecuencias sociales negativas del proyecto. Ha sido el primer proyecto de xxx sometido a todas las fases de la Metodología de Evaluación de Impacto Social (estudio preliminar así como una consulta a las comunidades locales). Como resultado del trabajo realizado, se han seleccionado varias iniciativas en función de su importancia para la comunidad, el plazo de implantación, los beneficios de imagen y reputación para xxx y el presupuesto disponible enumeradas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de información sobre el proyecto y la desalación</li> <li>- Construcción de un centro de reunión para pescadores artesanales y buzos mariscadores</li> <li>- Rehabilitación de un parque/zona verde</li> <li>- Educación en Sostenibilidad para niños</li> </ul> <p>Estas medidas serán presentadas para su aprobación por la dirección de xxx con el fin de desarrollar un plan de puesta en marcha (dotación de recursos, calendario y partes locales involucradas para cada medida). Posteriormente serán presentadas al cliente CAP para su aprobación, implementación y seguimiento.</p> <p>Por otra parte, se están desarrollando trabajos previos y dotación de recursos para la implantación de un Proyecto de Evaluación de Impacto Social en las obras de construcción del <b>Puerto de Açú en Brasil:</b>  <b>QUEBRA-MAR DO TERMINAL SUL DO PORTO DO AÇU,</b>  <b>1ª FASE DAS OBRAS CIVIS DO CAIS E DIQUE DA UCN. PACOTE B – CAIS E DIQUES DA RFP-OSX CN 017B/10.</b>  <b>PACOTE E2B - Execução de 211.000 m2 pisos, alvenarias perimetrais predios, urbanização.</b></p> <p><b>Evidencias aportadas:</b>  <b>COPIAPO:</b> Informe del Proyecto Piloto de Evaluación de Impacto Social en Copiapó y una Presentación.  <b>AÇU:</b> Informe del Proyecto Piloto de Evaluación de Impacto Social en Açú.</p>

<b>OBJETIVO: Rendición de cuentas trimestral al departamento de Sostenibilidad las aportaciones económicas de acción social</b>
Indicador- Listados trimestrales con datos económicos de acción social
Nota- Sostenibilidad comprobará la evidencia del envío del estado de inversión en acción social (no es necesario volver a enviar la información)
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.</p> <p><b>Comentarios:</b> Evidencia en el Dpto. de Sostenibilidad.</p>

## PERSONAS

<b>OBJETIVO: Nuevas certificaciones OHSAS en Chile y Canadá</b>
Indicador- Adjuntar evidencia de la Certificación OHSAS concedida
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado</p> <p><b>Comentarios:</b> Se obtiene certificación OHSAS 18001:2007 de xxx con número de registro <i>OHS 590363</i>. Asimismo se obtiene certificación OHSAS 18001:2007 de xxx. Agencia Chile con número de registro <i>OSH 563239</i>.</p> <p><b>Evidencias aportadas:</b> Se adjuntan ambas cartas de las empresas certificadoras en Canadá y Chile como certificado de registro (BSI). Asimismo se adjunta certificado Global.</p>

<b>OBJETIVO: Alcanzar el porcentaje de un 2,85% de empleo equivalente de personas con capacidades diferentes</b>
Indicador- <b>% alcanzado</b>
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b></p> <p><b>Comentarios:</b></p>

<b>OBJETIVO: Incremento de 5 contrataciones netas de personas en riesgo de exclusión social</b>
Indicador1 - <b>Nº de contrataciones</b>
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b></p> <p><b>Comentarios:</b></p>
Indicador 2- Adjuntar comprobantes de las contrataciones
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b></p> <p><b>Comentarios:</b></p>

<b>OBJETIVOS: Implantación del Sistema de Gestión de Igualdad y detección de entornos sociales y económicos donde exista riesgo para la igualdad</b>
Indicador- Implantación por corporativo
<p><b>Responsable de ejecución:</b></p> <p><b>Responsable de Seguimiento:</b></p> <p><b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado</p> <p><b>Comentarios:</b> Se ha implementado un Sistema de Gestión de Igualdad con un Cuadro de mando Integral de 25 indicadores.</p> <p><b>Evidencias aportadas:</b> La evidencia es en sí misma la herramienta que contiene el cuadro de mando. La tiene RRHH corporativo.</p>

## CÍRCULO DE VALOR

<b>OBJETIVO: Cumplimentación de un cuestionario de autoevaluación en materia de sostenibilidad por 125 proveedores nacionales y 30 internacionales</b>																																																
Indicador- <b>Nº de cuestionarios contestados por proveedores nacionales e internacionales</b>																																																
<b>Responsable de ejecución:</b>																																																
<b>Responsable de Seguimiento:</b>																																																
<b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado en xxx, 0% alcanzado en xxx. Total: 90%																																																
<b>Comentarios:</b> Resumen ejecutivo de auditorías.																																																
Desde xxx se facilitó a corporativo un listado de contactos de 4100 proveedores, de los que 3738 se facilitaba su correo electrónico, correspondiendo 3.200 al área nacional y 538 al área internacional.																																																
<table><tr><th colspan="9">CUESTIONARIOS ENVIADOS</th></tr><tr><th colspan="5">Nacionales</th><th colspan="4">Internacionales</th><th rowspan="2">Total enviados</th></tr><tr><th>2.010</th><th>2.011</th><th>2.012</th><th colspan="2">TOTAL</th><th>2.010</th><th>2.011</th><th>2.012</th><th>TOTAL</th></tr><tr><td>xxx</td><td>135</td><td>1.036</td><td>1.791</td><td colspan="2">2.962</td><td>0</td><td>0</td><td>22</td><td>22</td><td>2.984</td></tr></table>										CUESTIONARIOS ENVIADOS									Nacionales					Internacionales				Total enviados	2.010	2.011	2.012	TOTAL		2.010	2.011	2.012	TOTAL	xxx	135	1.036	1.791	2.962		0	0	22	22	2.984
CUESTIONARIOS ENVIADOS																																																
Nacionales					Internacionales				Total enviados																																							
2.010	2.011	2.012	TOTAL		2.010	2.011	2.012	TOTAL																																								
xxx	135	1.036	1.791	2.962		0	0	22	22	2.984																																						
<table><tr><th colspan="9">RESPUESTAS</th></tr><tr><th colspan="5">Nacionales</th><th colspan="4">Internacionales</th><th rowspan="2">Total respuestas</th></tr><tr><th>2.010</th><th>2.011</th><th>2.012</th><th colspan="2">TOTAL</th><th>2.010</th><th>2.011</th><th>2.012</th><th>TOTAL</th></tr><tr><td>xxx</td><td>72</td><td>365</td><td>543</td><td colspan="2">980</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>980</td></tr></table>										RESPUESTAS									Nacionales					Internacionales				Total respuestas	2.010	2.011	2.012	TOTAL		2.010	2.011	2.012	TOTAL	xxx	72	365	543	980		0	0	0	0	980
RESPUESTAS																																																
Nacionales					Internacionales				Total respuestas																																							
2.010	2.011	2.012	TOTAL		2.010	2.011	2.012	TOTAL																																								
xxx	72	365	543	980		0	0	0	0	980																																						

<b>OBJETIVO: Elaborar listado de 45 productos y servicios sostenibles y realizar 4 licitaciones que incluyan productos del catálogo</b>									
Indicador 1- <b>Nº</b> y listado de los productos y servicios sostenibles.									
<b>Responsable de ejecución:</b>									
<b>Responsable de Seguimiento:</b>									
<b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado									
<b>Comentarios:</b> xxx ha incorporado 55 productos y servicios sostenibles al Catálogo (ver Anexo 4 del Catálogo).									
Indicador 2- <b>Nº</b> y breve descripción de las licitaciones realizadas con productos/servicios del catálogo									
<b>Responsable de ejecución:</b>									
<b>Responsable de Seguimiento:</b>									
<b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.									
<b>Comentarios:</b>									

<b>OBJETIVO: Inscribir a 50 proveedores para su formación en materia de sostenibilidad</b>									
Indicador- <b>Nº de proveedores inscritos.</b>									
<b>Responsable de ejecución:</b>									
<b>Responsable de Seguimiento:</b>									
<b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.									
<b>Comentarios:</b> Pack de formación a Proveedores. 5 cursos.									



CURSOS	PROVEEDORES INVITADOS	PROVEEDORES INSCRITOS	PERSONAS INSCRITAS
RC y SOSTENIBILIDAD	951	106	149
IGUALDAD		22	145
PRL		25	152
DISCAPACIDAD		22	33
CODIGO DE CONDUCTA		22	33
		<b>197</b>	<b>512</b>

\* Algunos Proveedores han inscrito a más de una persona.

## RENDICIÓN DE CUENTAS

OBJETIVO: Rendición de cuentas de los indicadores ambientales y sociales		
Indicador- Lista de indicadores cumplimentada		
Nota- se considerará realizada siempre y cuando se complete la información requerida en color rojo		
Responsable de Seguimiento:		
Grado de cumplimiento:		
OBJETIVO	INDICADOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Implantar programas de innovación operativa en los procesos del grupo xxx, consiguiendo ahorros de al menos 0,5M€	Indicador 2- Ahorro conseguido (euros).	
Reducir un 5% las emisiones de CO2/ventas (sobre 2011)	Indicador- % de reducción de emisiones CO2/ventas	
Reducir un 5% sobre 2011 el ratio de energía consumida/ventas	Indicador- % de reducción del ratio de energía consumida/ventas	
Cálculo de la huella de carbono generada en un piloto de 15 proveedores	Indicador- N° y Listado de proveedores, tipo de actividad y resultados del cálculo	100%
Alcanzar el porcentaje de un 2,85% de empleo equivalente de personas con capacidades diferentes	Indicador- % alcanzado	
Incremento de 5 contrataciones netas de personas en riesgo de exclusión social	Indicador1 - N° de contrataciones	
Realizar 25 pilotos de verificación de respuestas al cuestionario de autoevaluación	Indicador1- N° de pilotos realizados (nombre + actividad del proveedor)	100%
Cumplimentación de un cuestionario de autoevaluación en materia de sostenibilidad por 125 proveedores nacionales y 30 internacionales	Indicador- N° de cuestionarios contestados por proveedores nacionales e internacionales	90%
Elaborar listado de 45 productos y servicios sostenibles y realizar 4 licitaciones que incluyan productos del catálogo	Indicador 1- N° y listado de los productos y servicios sostenibles.	100%
Inscribir a 50 proveedores para su formación en materia de sostenibilidad	Indicador- N° de proveedores inscritos.	100%
Difusión de los principios éticos entre 300 proveedores nacionales e internacionales	Indicador- N° de proveedores entre los que se han difundido los principios éticos	100%
Informar sobre al menos 3 actuaciones con grupos de interés	Indicador 1- N° de actuaciones	100%
Fomentar la formación en Código de Conducta con el fin de que el 100% de los convocados en 2012 realicen el curso	Indicador 1- % de empleados convocados que han realizado el curso	

## DIFUSIÓN Y LIDERAZGO

OBJETIVO: Difusión del Plan Director Sostenibilidad a empleados
---

Indicador- Breve informe de iniciativas realizadas para la difusión del PDS
<b>Responsable de ejecución:</b>  <b>Responsable de Seguimiento:</b>  <b>Grado de cumplimiento:</b>  <b>Comentarios:</b>

<b>OBJETIVO: Difusión de los principios éticos entre 300 proveedores nacionales e internacionales</b>						
Indicador- <b>Nº de proveedores entre los que se han difundido los principios éticos</b>						
<b>Responsable de ejecución:</b>  <b>Responsable de Seguimiento:</b>  <b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.  <b>Comentarios:</b> <p>Los Principios Éticos para Proveedores, Contratistas y Colaboradores, aprobados en noviembre del 2011, se incluyen desde abril en todos los pedidos, contratos y bases de licitación.</p> <p>El 11 de mayo, se realiza una difusión masiva a más de 10.700 proveedores de las distintas divisiones de xxx, comunicándoles la aprobación de los Principios y adjuntándoles los mismos en versión bilingüe español-inglés. También se les informa de la existencia y finalidad del Canal Ético. Con esta iniciativa intentamos difundir los principios y canal ético entre nuestros principales proveedores.</p> <p>Este colectivo incluye, entre otros, a los proveedores que durante 2011 tuvieron una relación con xxx igual o superior a 100.000€ Además se han incluido proveedores internacionales.</p> <table border="1" data-bbox="354 961 1266 1014"> <tr> <th>Proveedores Ac. Infraestructuras</th> <th>Proveedores Nacionales</th> <th>Proveedores <input type="checkbox"/> Inte <input type="checkbox"/> nacionales</th> </tr> <tr> <td>4.008</td> <td>3.450</td> <td>558</td> </tr> </table> <p>Posteriormente se ha realizado una segunda comunicación a través del Boletín de PRL para Proveedores, abarcando en esta segunda acción a más de 11.000 proveedores.</p>	Proveedores Ac. Infraestructuras	Proveedores Nacionales	Proveedores <input type="checkbox"/> Inte <input type="checkbox"/> nacionales	4.008	3.450	558
Proveedores Ac. Infraestructuras	Proveedores Nacionales	Proveedores <input type="checkbox"/> Inte <input type="checkbox"/> nacionales				
4.008	3.450	558				

## GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

<b>OBJETIVO: Informar sobre al menos 3 actuaciones con grupos de interés</b>
Indicador 1- <b>Nº de actuaciones</b>
<b>Responsable de ejecución:</b>  <b>Responsable de Seguimiento:</b>  <b>Grado de cumplimiento:</b> 100% alcanzado.  <b>Comentarios:</b> todavía por completar, faltan actuaciones no reflejadas en la documentación. Falta definir una sistemática de recogida de actuación para 2013  <b>Evidencias aportadas:</b> <p>Se adjuntan los siguientes informes de recopilación de Actuaciones relativas a Acción Social: Chile (con 29 actuaciones en 2012, algunas son continuación de años anteriores) México (con 17 actuaciones registradas a lo largo de 2012), Brasil (con dos actuaciones registradas a lo largo de 2012), Colombia (con 6 actuaciones a lo largo de 2011 y 2012), Canadá (12 actuaciones). La información sombreada en gris se aportó ya para Rio+20</p>

## ANEXO 5: EJEMPLOS DE CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN A LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

# Guía de manejo Socio-Ambiental



para la construcción de obras  
de infraestructura pública



Alcaldía de Medellín  
Secretaría del Medio Ambiente  
Compromiso de toda la ciudadanía

INDICE

MEDELLÍN ADELANTE Y SIN REVERSA

## ***Presentación***

## ***Introducción***

### ***1 Tipología de proyectos***

- 1.1 Actividades básicas para el desarrollo de las obras de infraestructura urbana
- 1.2 Impactos asociados a las actividades para el desarrollo de proyectos de obra pública
- 1.3 Identificación de los impactos
- 1.4 Valoración de los impactos
- 1.5 Aplicación de la matriz para la clasificación de los proyectos
- 1.6 Estrategias de manejo socio-ambiental

### ***2 Plan de acción Socio-Ambiental en obra***

### ***3 La gestión social en las obras públicas***

- 3.1 Lineamientos metodológicos
- 3.2 Estrategias de la gestión social en obra pública

### ***4 La gestión ambiental en las obras públicas***

- 4.1 Programa para el manejo de residuos sólidos (escombros, comunes y peligrosos)
  - 4.2 Programa para el control de emisiones atmosféricas
  - 4.3 Programa de uso y almacenamiento adecuado de materiales de construcción (comunes y especiales)
  - 4.4 Programa para la protección del suelo
  - 4.5 Programa para el manejo de maquinaria y equipos en la obra
  - 4.6 Programa de prevención de la contaminación de cuerpos de agua y redes de servicios públicos
  - 4.7 Programa para manejo de vegetación y el paisaje
  - 4.8 Programa de señalización y desvíos
  - 4.9 Programa de seguridad industrial y salud ocupacional de los empleados de la obra.
- (...)

### ***Trámites ambientales y seguimiento a la gestión socio ambiental***

- 6.1 Trámites ambientales
- 6.2 Seguimiento a la gestión socio ambiental por parte de la interventoría del contrato

### ***Bibliografía.***

CONSTRUCCION DE LOS CANALES PRINCIPALES E INFRAESTRUCTURAS  
DEL DISTRITO DE RIEGO TRIÁNGULO DEL TOLIMA, EN EL DEPARTAMENTO DE TOLIMA

---

<b>CAPITULO 39• APOYOS DE NEOPRENO .....</b>	<b>39-2</b>
39.1 NORMAS APLICABLES: .....	
39.2 DESCRIPCIÓN Y ALCANCE.....	
39.3 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS .....	
39.4 MEDIDA Y PAGO .....	
39.5 ÍTEM DE PAGO .....	
<b>CAPITULO 44• MANEJO AMBIENTAL Y SOCIAL DEL PROYECTO• .....</b>	<b>39-2</b>
44.1 FICHA PMA-GS1 CONFORMACION DEL GRUPO DE GESTION SOCIOAMBIENTAL.....	39-4
44.2 FICHA PMA-GS-2. ESTRATEGIAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL .....	39-5
44.3 FICHA PMA-GS-3. EDUCACION Y CAPACITACION AMBIENTAL AL CONTRATISTA.....	39-6
44.4 FICHA PMA-GS-4. LEVANTAMIENTO DE ACTAS DE VECINDAD .....	39-7
44.5 FICHA PMA-GS-5. SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL .....	39-8
44.6 FICHA PMA-GS-6. PROGRAMA DE ATENCION A LA COMUNIDAD .....	39-10
44.7 FICHA PMA-GS-7. PROGRAMA INFORMACION Y DIVULGACION DEL PROYECTO.....	39-11
44.8 FICHA PMA-TM-1. CONTROL EN MOVILIZACION DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y TRANSPORTE DE PERSONAL.....	39-14
44.9 FICHA PMA-TM-2. PROTECCION DE LA CALIDAD DEL AIRE.....	39-14
44.10 FICHA PMA-CAMP-1. INSTALACION DE CAMPAMENTOS. ....	39-15
44.11 FICHA PMA-CAMP-2. ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE PARA CAMPAMENTOS.....	39-15
44.12 FICHA PMA-CAMP-3. MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS .....	39-16
44.13 FICHA PMA-CAMP-4. MANEJO DE RESIDUOS LIQUIDOS.....	39-16
44.14 FICHA PMA-CAMP-5. CONSTRUCCION DE ZONAS DE MANTENIMIENTO Y LAVADO Y DEPOSITOS DE COMBUSTIBLE.....	
44.15 FICHA PMA-CAMP-6. DESMANTELAMIENTO DE CAMPAMENTOS Y OTRAS INSTALACIONES OPERATIVAS.....	
44.16 FICHA PMA-FM-1. PLANIFICACION DE AREAS DE LAS FUENTES DE MATERIALES .....	
44.17 FICHA PMA-FM-2. CONTROL DE MATERIAL PARTICULADO .....	

---

ACTUALIZACIÓN ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL-EVALUACIÓN AMBIENTAL

---

5.1.3.3	<i>Medio social</i> .....	5.57
5.1.3.3.1	<b>Desplazamiento involuntario de población: Centros poblados de Orobajo y Barbacoas, corredores viales (San Andrés de Cuerquia – El Valle, Puerto Valdivia Presa) y viviendas dispersas</b> .....	5.61
5.1.3.3.2	<b>Efectos de presión migratoria ocasionados por la presencia del proyecto</b> ...	5.65
5.1.3.3.3	<b>Incremento de enfermedades ocasionadas por la presencia del proyecto</b> ...	5.69
5.1.3.3.4	<b>Afectación de la prestación de servicios públicos y sociales, incluyendo su infraestructura</b> .....	5.72
5.1.3.3.5	<b>Interrupción o afectación de la infraestructura de transporte y conectividad</b>	5.75
5.1.3.3.6	<b>Cambio en las actividades económicas</b> .....	5.78
5.1.3.3.7	<b>Generación de empleo e incremento en los ingresos de la población</b> .....	5.82
5.1.3.3.8	<b>Modificación de las finanzas de los municipios y de las autoridades ambientales</b> .....	5.84
5.1.3.3.9	<b>Cambio en la tenencia de la tierra</b> .....	5.96
5.1.3.3.10	<b>Afectación sobre los yacimientos arqueológicos identificados</b> .....	5.98
5.1.3.3.11	<b>Transformación de los sistemas culturales de la población afectada directa e indirectamente</b> .....	5.100
5.1.3.3.12	<b>Generación de conflictos motivados por la presencia del proyecto</b> .....	5.105
5.1.3.3.13	<b>Generación de expectativas</b> .....	5.108
5.1.3.3.14	<b>Surgimiento de organizaciones de base y fortalecimiento de organizaciones comunitarias</b> .....	5.112
5.1.4	Resultados de la evaluación semicuantitativa .....	5.115
5.2	CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LOS RECURSOS NATURALES.....	5.119
5.2.1	Consideraciones para la cuantificación de los recursos impactados por el proyecto .....	5.121
5.2.2	Cuantificación económica del recurso madera (fina y basta).....	5.125
5.2.3	Cuantificación económica del recurso aurífero.....	5.126
5.2.4	Cuantificación económica del recurso pesquero .....	5.127
5.3	ESTUDIO DE SEDIMENTOS Y DINÁMICA FLUVIAL.....	5.127
5.3.1	Distribución del sedimento en el embalse .....	5.127
5.3.2	<b>Modelo de degradación aguas abajo del sitio de presa</b> .....	5.129
5.3.3	Conclusiones y recomendaciones.....	5.132

---

D-PHI-EAM-EIA-CAP05-C0006.DOCX

---

## DOCUMENTO Nº 4: ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES

2	ANTECEDENTES SOCIALES .....	
2.1	ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS.....	
2.2	ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS Y SOCIOCULTURALES .....	
2.3	ANÁLISIS DE POBLACIÓN POR GRUPO SOCIO ECONOMICO .....	
2.3.1	Comuna de Quilicura.....	
2.3.2	Comuna de Conchalí.....	
2.3.3	Comuna de Independencia .....	
2.3.4	Comuna de Santiago.....	
2.3.5	Comuna de Ñuñoa .....	
2.3.6	Comuna de La Reina.....	
(...)		
3.4	<b>MEDIO SOCIAL.....</b>	<b>1</b>
3.4.1	Metodología .....	6
3.4.1.1	Revisión documental .....	6
3.4.1.2	Información y participación comunitaria .....	6
3.4.1.2.1	Contacto con las administraciones municipales y socialización del proyecto ...	7
3.4.1.2.2	Convocatorias .....	7
3.4.1.3	Técnicas de trabajo en campo .....	7
3.4.1.3.1	Talleres participativos .....	7
3.4.1.3.2	Entrevistas.....	8
3.4.1.3.3	Aplicación de Instrumentos.....	8
3.4.1.4	Procesamiento de la información .....	10
3.4.2	Lineamientos de participación .....	10
3.4.2.1	Área de influencia indirecta .....	11
3.4.2.1.1	Contacto con alcaldes y personeros .....	11
3.4.2.1.2	Convocatorias .....	12

3.4.2.1.3	<b>Socializaciones y talleres de consulta.....</b>	<b>13</b>
3.4.2.1.4	Evidencias del proceso.....	
3.4.2.2	<b>Área de influencia directa local.....</b>	
3.4.2.2.1	<b>Convocatorias .....</b>	
3.4.2.2.2	<b>Socializaciones y talleres veredales .....</b>	
3.4.2.2.3	Evidencias del proceso.....	
3.4.2.2.4		
3.4.2.3	<b>Área de influencia directa puntual .....</b>	
3.4.2.3.1	Convocatorias .....	
3.4.2.3.2	Socializaciones.....	
3.4.2.3.3	Evidencias del proceso.....	
3.4.4	<b>COMPONENTE ESPACIAL .....</b>	<b>158</b>
3.4.4.1	<b>Área de influencia indirecta .....</b>	<b>158</b>
3.4.4.1.1	Servicios públicos .....	159
3.4.4.1.2	Servicios sociales .....	165
3.4.4.1.3	<b>Medios de comunicación .....</b>	
3.4.4.1.4	Infraestructura de transporte.....	189
3.4.4.2	<b>Área de influencia directa local.....</b>	<b>191</b>
3.4.4.2.1	Servicios públicos .....	191
3.4.4.2.2	Servicios sociales .....	202
3.4.4.2.3	<b>Medios de comunicación .....</b>	<b>219</b>
3.4.4.2.4	Infraestructura de transporte.....	220
3.4.4.3	<b>Área de influencia directa puntal .....</b>	<b>222</b>
(...)		
3.4.6	<b>COMPONENTE CULTURAL.....</b>	<b>507</b>
3.4.6.1	<b>Área de influencia indirecta .....</b>	<b>507</b>
3.4.6.1.1	<b>Historia del poblamiento del cañón del río Cauca .....</b>	<b>507</b>
3.4.6.1.2	<b>Composición cultural .....</b>	<b>516</b>
3.4.6.2	<b>Área de influencia directa local.....</b>	<b>516</b>
3.4.6.2.1	Composición cultural .....	517
3.4.6.2.2	<b>Dinámicas de interacción local y regional .....</b>	<b>534</b>



3.4.6.2.3 Apropriación y uso del territorio .....	549
3.4.6.2.4 Concepción cultural del territorio .....	
3.4.7 COMPONENTE POLÍTICO – ORGANIZATIVO .....	572
3.4.7.1 Área de influencia indirecta .....	572
3.4.7.1.1 Aspectos políticos.....	572
3.4.7.1.2 Organización y presencia institucional .....	602
3.4.7.2 Área de influencia directa local.....	615
3.4.7.2.1 Aspectos políticos.....	
3.4.7.2.2 Organización social y presencia institucional .....	623
3.4.7.3 Área de influencia directa puntual .....	630
3.4.7.3.1 Organizaciones de base, aspectos políticos y presencia institucional.....	630



CERTIFICO QUE EL DOCUMENTO DE SEIS PAGINAS QUE SIGUE A CONTINUACION ES LA VERSION VIGENTE AL SIETE DE ENERO DEL DOS MIL NUEVE DEL "PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACION DE TRABAJADORES LOCALES A TRAVES DE SOCIOS ESTRATEGICOS" PARA CONTRATISTAS DE "COMPAÑIA MINERA ANTAMINA S.A." Y QUE A LA FECHA SE ENCUENTRA PUBLICADO EN LA PAGINA WEB [WWW.ANTAMINA.COM](http://WWW.ANTAMINA.COM).

LIMA, SIETE DE ENERO  
DEL DOS MIL NUEVE.

**RENZO ALBERTI**  
**NOTARIO DE LIMA**





### **ALCANCE**

Todos los socios estratégicos que tienen relación contractual con Antamina específicamente en el siguiente proceso:

- Contratación de personal nuevo y renovación de contratos de personal de todos los socios estratégicos de Antamina.

### **III. RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

- Administración de Contratos y Logística.
- Seguridad
- Relaciones Comunitarias
- Salud Ocupacional

### **IV. LINEAMIENTOS**

- La Política del Programa de Contratación Local proporciona el marco de referencia general destinada a promocionar las contrataciones de mano de obra local que deberá ser de cumplimiento obligatorio tanto por Compañía Minera Antamina S.A. así como por sus Socios Estratégicos. En este último caso, la obligación de cumplimiento mencionada representa, para los Socios Estratégicos, una de naturaleza ética y moral que asumen como parte de la responsabilidad social que como empresas independientes de Antamina les corresponde.
- A través del PCL se implementarán iniciativas para fortalecer las capacidades de los pobladores que potencialmente pueden acceder a oportunidades de trabajo en la empresa.
- Los Socios Estratégicos formarán parte integral del PCL y la empresa le brindará facilidades para el cumplimiento de las políticas. Al momento de seleccionar a un Socio Estratégico se recomienda tener en cuenta su disposición a cumplir con las metas y procedimientos de contratación local de la empresa.
- En las posiciones no calificadas, los trabajos serán temporales para beneficiar al mayor número de pobladores, salvo excepciones en aquellas posiciones que por términos administrativos y legales no lo puedan ser. No obstante, teniendo en cuenta su desempeño y habilidades adquiridas, el trabajador podrá permanecer por períodos más largos que los inicialmente considerados.
- Los puestos de los Socios Estratégicos en lo posible deberán adecuarse a la clasificación de Antamina, a fin de homologar el tratamiento de los puestos de trabajo y evitar discrepancias.



## Nota de regimen interior

de: Direccion Estudios y Contratación

Servicio Documentación

**Medio Información:** DOUE

**Fecha de publicación:** 18/oct/2011

**Fecha presentación:** 12/DIC/2011

**Organismo/Cliente:** Mº Interior

**Título Oficial largo:** EJECUCION DE LAS OBRAS DEL PROYECTO BASICO Y DE EJECUCION DE UN CENTRO DE INSERCIÓN SOCIAL DE VIGO, PONTEVEDRA

**Referencia/Clave:** 2011.180A

(...)

**PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:** La extensión de este apartado no deberá superar las 10 páginas y contendrá una descripción general del sistema de control de calidad a implantar en la obra. Deberá contener al menos aspectos concretos de las unidades de obra a controlar durante la ejecución de los trabajos y normativa técnica aplicable, criterios de muestreo técnico y de aceptación o rechazo y la organización dedicada al control de calidad. Así mismo se aportarán todos los certificados y manuales de calidad de los que disponga el licitador.

**ACTUACIONES MEDIOAMBIENTALES:** La extensión de este apartado no será superior a 10 páginas. Deberá contener una identificación de aquellas unidades de obra y operaciones que puedan generar impactos ambientales, y por tanto, actuaciones de vigilancia y seguimiento de las mismas.

Dentro del Plan de Vigilancia Ambiental deberá establecerse igualmente un sistema de gestión de residuos y control de contaminación, según ISO 14.000 o similar, así como establecer todas aquellas medidas preventivas y correctoras que se consideren pertinentes.

**SEGURIDAD Y SALUD:** La extensión de este apartado no será superior a 10 páginas. Se redactará una memoria de prevención de riesgos y seguridad en la que se hará una revisión y propuesta de mejoras al estudio de seguridad y salud del proyecto.

Adicionalmente se explicará la organización de prevención y seguridad en obra, la coordinación con subcontratistas y trabajadores autónomos, recursos preventivos, medios materiales de la Unidad de Prevención en Obra, procesos de formación e información, análisis de posibles situaciones de emergencia etc.

**CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD:** Se harán propuestas para la obtención de mayores eficiencias en los consumos de agua y energía, tanto en obra como durante la vida útil de la instalación, así como se podrán hacer propuestas en lo que se refiere a una mayor utilización de energías renovables.

El licitador podrá proponer alternativas en la utilización de materiales y componentes, bajo la perspectiva de la posibilidad en la reutilización de recursos, así como de sus efectos medioambientales tanto durante la fase de obra como de vida útil de la instalación.

**Modelo de Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares relativo a contrato de obras, procedimiento abierto, a aplicar en el ámbito de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha, sus organismos autónomos y entidades de derecho público dependientes que tengan la consideración de Administraciones Públicas (artículo 3.2 LCSP).**

#### **B) MEDIDAS MEDIOAMBIENTALES.**

La documentación a aportar consistirá en la descripción de las mejoras en las condiciones medioambientales y su presupuesto debidamente justificado.

Si algún licitador no aporta la documentación mencionada anteriormente o ésta no contiene todos los requisitos exigidos en los párrafos anteriores, la proposición de dicho licitador no se valorará respecto a ese criterio.

#### **C) MEDIOS PERSONALES QUE SUPEREN A LOS EXIGIDOS COMO MÍNIMO EN EL PLIEGO JUNTO A LA SOLVENCIA O CLASIFICACIÓN**

La empresa deberá relacionar los medios personales, por encima del mínimo exigido en el cuadro F4) del Cuadro de Características junto a la solvencia o clasificación, que adscribe a la ejecución de las obras. Deberá indicarse nombre y apellidos, trayectoria, titulación profesional y dedicación concreta a la obra.

#### **IV.2.2.2.-Proposición económica. Incluida en el SOBRE 3.**

Se presentará en la forma especificada en el Pliego añadiendo la referencia «Proposición Económica» redactada conforme al modelo que se inserta en el Anexo II.

Los precios ofertados se indicarán en euros, desglosando el Impuesto sobre el Valor Añadido o el que legalmente corresponda (...).



**Fecha:** martes, 26 de abril de 20112

**Asunto:** Remisión Pliegos de Bases

**Nº Licitación:** 38571

**Organismo/Cliente:**

**AdmonCentral/OrganAutónomos**

**Ministerio de Fomento**

**Organismos Autónomos (MFomento)**

**Sepes Entidad Estatal del Suelo.**

**Título Oficial Largo:** 317 VIVIENDAS

**PROTEGIDAS.LOCALES. GARAJES Y TRASTEROS**

**INDICE**

- 1ª. Objeto.
- 2ª. Presupuesto base de licitación - valor estimado del contrato.
- (...)
- 10ª. Perfección y formalización del contrato.
- 11ª. **Condiciones de ejecución de carácter social.**
- 12ª. Ejecución de las obras.
- (...)
- 20ª. **Régimen de pagos**
- 21ª. **Recepción, certificación final de las obras y plazo de garantía.**
- 22ª. **Acta de Finalización del plazo de garantía**

